

Διεθνοποίηση και Διεθνικές Επιχειρήσεις

Βαρβάρα Μυλώνη
Αντώνιος Γεωργόπουλος



Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά
Συγγράμματα και Βοηθήματα
www.kallipos.gr

HEALLINK
Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
ανάπτυξη των ατόμων, της κοινωνίας
και των επιχειρήσεων
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΒΑΡΒΑΡΑ ΜΥΛΩΝΗ
Επίκουρη Καθηγήτρια Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πατρών

ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ
Καθηγητής Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Πατρών

Διεθνοποίηση και Διεθνικές Επιχειρήσεις



Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά
Συγγράμματα και Βοηθήματα
www.kallipos.gr

Διεθνοποίηση και Διεθνικές Επιχειρήσεις

Συγγραφή

Βαρβάρα Μυλώνη

Αντώνιος Γεωργόπουλος

Κριτικός αναγνώστης

Αριστείδης Μπιτζένης

Συντελεστές έκδοσης

Γλωσσική Επιμέλεια: Αναστασία Τσιαδήμου

Τεχνική Επεξεργασία: Μιχάλης Φωτεινόπουλος

ISBN: 978-960-603-176-2

Copyright © ΣΕΑΒ, 2015



Το παρόν έργο αδειοδοτείται υπό τους όρους της άδειας Creative Commons Αναφορά Δημιουργού - Μη Εμπορική Χρήση - Παρόμοια Διανομή 3.0. Για να δείτε ένα αντίγραφο της άδειας αυτής επισκεφτείτε τον ιστότοπο <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/gr/>

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΩΝ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΩΝ

Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Ηρώων Πολυτεχνείου 9, 15780 Ζωγράφου

www.kallipos.gr

Πίνακας περιεχομένων

Πίνακας περιεχομένων.....	3
Πίνακας συντομεύσεων – ακρωνυμίων.....	6
Ευρετήριο ελληνόγλωσσων και ξενόγλωσσων επιστημονικών όρων.....	7
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1 - Συνθήκες του Παγκόσμιου Εξωτερικού Περιβάλλοντος.....	12
1.1 Εισαγωγική προσέγγιση.....	12
1.2 Οικονομική Διάσταση.....	14
1.3 Κοινωνική Διάσταση.....	22
1.4 Δημογραφική Διάσταση.....	27
1.5 Πολιτισμική Διάσταση.....	28
1.6 Πολιτική – Νομική Διάσταση.....	32
1.7 Τεχνολογική Διάσταση.....	36
Βιβλιογραφία/Αναφορές.....	39
Ελληνική.....	39
Ξενόγλωσση.....	39
Κεφάλαιο 2 - Θεωρητικές Παραλλαγές του Διεθνούς Εμπορίου και της Διεθνούς Επιχείρησης.....	41
2.1 Εισαγωγική προσέγγιση.....	41
2.1.1 Θεωρίες εξωτερικού εμπορίου.....	43
2.1.2 Θεωρίες διεθνούς επιχείρησης.....	48
2.2 Τελικές σκέψεις και συμπεράσματα.....	54
Βιβλιογραφία/Αναφορές.....	58
Κεφάλαιο 3 - Επιχειρηματικές Πολιτικές Εσωτερίκευσης – Εξωτερίκευσης και Μορφές Διεθνοποίησης.....	60
3.1 Εισαγωγικά στοιχεία.....	61
3.2 Η επιχειρηματική απόφαση εσωτερίκευσης-εξωτερίκευσης.....	62
3.2.1 Τα εσωτερικά γνωρίσματα της επιχείρησης.....	62
3.2.2 Οι ειδικές συνθήκες των αγορών τεχνολογίας.....	63
3.2.3 Το επενδυτικό περιβάλλον των χωρών υποδοχής.....	65
3.3 Πολιτικές εσωτερίκευσης και άμεσες ξένες επενδύσεις.....	66
3.4 Μορφές εξωτερίκευσης με συμμετοχή κεφαλαίου: Joint-Ventures.....	68
3.5 Μορφές εξωτερίκευσης χωρίς συμμετοχή κεφαλαίου.....	73
3.5.1 Συμφωνίες πώλησης τεχνογνωσίας και εμπορικών σημάτων.....	73
3.5.2 Υπεργολαβίες (subcontracting).....	75
3.5.3 Παράδοση παραγωγικών εγκαταστάσεων με το «κλειδί στο χέρι» (turn-key agreement).....	76

3.5.4 Στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances).....	76
3.6 Fade-in και fade-out στρατηγικές	78
Βιβλιογραφία/Αναφορές	81
Κεφάλαιο 4 - Διασυννοριακές Συγχωνεύσεις και Εξαγορές	83
4.1 Εισαγωγική προσέγγιση: Έννοιες, μορφές και αιτίες του φαινομένου.....	83
4.2 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, ανταγωνισμός και κοινωνική ευημερία	95
4.3 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές στην Ελλάδα και οι Επιδράσεις τους στην Οικονομική Πολιτική	97
4.3.1 Χαρακτηριστικά Σ & Ε.....	97
4.3.2 Συνέπειες των Σ & Ε για την Οικονομική Πολιτική	98
4.4 Τελικό Συμπέρασμα.....	102
Βιβλιογραφία/Αναφορές	103
Ελληνική.....	103
Ξενόγλωσση.....	103
Κεφάλαιο 5 - Επενδυτικά Κίνητρα και Πλεονεκτήματα Εγκατάστασης των Χωρών Υποδοχής	106
5.1 Επενδυτικά Κίνητρα Πολυεθνικών Επιχειρήσεων	106
5.1.1 Πολιτικές αγοράς ή ζήτησης.....	106
5.1.2 Πολιτικές Κόστους Παραγωγής	108
5.1.3 Πολιτικές ζήτησης και παραγωγής (Μικτός τύπος)	113
5.2 Κίνητρα Ξένων Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία	115
5.3 Πλεονεκτήματα Εγκατάστασης των Χωρών Υποδοχής.....	117
5.3.1 Μέγεθος Αγοράς.....	118
5.3.2 Κόστος εργασίας	119
5.3.3 Ποιότητα της εργασίας: Ανθρώπινο κεφάλαιο.....	119
5.3.4 Τεχνολογία.....	119
5.3.5 Υποδομή.....	119
5.3.6 Θεσμικό Περιβάλλον	120
5.3.7 Βαθμός Ανοίγματος της Οικονομίας	120
5.3.8 Δημοσιονομικά Κίνητρα.....	121
5.3.9 Μακροοικονομική Σταθερότητα	121
5.3.10 Πολιτική Σταθερότητα.....	121
5.3.11 Πολιτισμικές Διαφορές.....	121
Βιβλιογραφία/Αναφορές	123
Κεφάλαιο 6 - Στρατηγικές Διεθνοποίησης, Διάρθρωση Διεθνικών Επιχειρήσεων και Ρόλοι Ουγατρικών	125
6.1 Εισαγωγική προσέγγιση	125
6.2 Στρατηγικές διεθνοποίησης	126
6.3 Στρατηγικές ανταγωνισμού και πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας.....	127

6.4 Διάρθρωση διεθνικών επιχειρήσεων	129
6.5 Στρατηγική διεθνοποίησης και διάρθρωση	131
6.6 Το πλαίσιο της παγκόσμιας ενσωμάτωσης ανταπόκρισης	136
6.7 Ο ρόλος των θυγατρικών και οι σχέσεις τους με τη μητρική εταιρεία	137
Βιβλιογραφία/Αναφορές	139
Κεφάλαιο 7 - Διεθνικές Επιχειρήσεις και Επιπτώσεις σε Χώρες Προέλευσης και Υποδοχής..	140
7.1 Εισαγωγική προσέγγιση	140
7.2 Οι επιπτώσεις των ΑΞΕ στη χώρα προέλευσης	142
7.2.1 Εκροές ΑΞΕ και εξαγωγές	142
7.2.2 Εκροές ΑΞΕ και απασχόληση	143
7.3 Οι επιπτώσεις των ΑΞΕ στη χώρα υποδοχής	145
7.3.1 Οι επιπτώσεις στην ανάπτυξη, την αποδοτικότητα και τον ανταγωνισμό	147
7.3.2 Οι επιπτώσεις στην απασχόληση	148
7.3.3 Οι επιπτώσεις της μεταφοράς πόρων	148
7.3.4 Οι επιπτώσεις στο ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών	150
Βιβλιογραφία/Αναφορές	152
Ελληνική	152
Ξενόγλωσση	152
Κεφάλαιο 8 - Επίκαιρα Θέματα και Τάσεις στις Παγκόσμιες και Ελληνικές Άμεσες Ξένες Επενδύσεις	154
8.1 Εισαγωγική προσέγγιση	154
8.2 Παγκόσμιες τάσεις επενδύσεων	156
8.3 Προοπτικές των παγκόσμιων ΑΞΕ	166
8.4 Ελληνικές Άμεσες Ξένες Επενδύσεις	167
8.5 Μελέτες περίπτωσης	174
APIVITA	174
FOLLI FOLLIE	177
PHARMATHEN	180
UNILEVER – ΕΛΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.	183
Βιβλιογραφία/Αναφορές	186
Ελληνική	186
Ξενόγλωσση	186

Πίνακας συντομεύσεων – ακρωνυμίων

ASEAN	Association of Southeast Asian Nations
BRICS	Brazil, Russia, India, China, South Africa
CAM/CAD technologies	Computer-aided Manufacturing / Computer-aided Design
FDI	Foreign Direct Investment
M & A	Mergers and Acquisitions
MENA	Middle East and North Africa
MERCOSUR	Mercado Común del Sur, «Common Market of the South»
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OLI	Ownership – Location – Internalization
R & D	Research and Development
RCA	Revealed Comparative Advantage
UN	United Nations
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development
ΑΕΕ	Ακαθάριστο Εθνικό Εισόδημα
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ΑΞΕ	Άμεση Ξένη Επένδυση
E & A	Έρευνα και Ανάπτυξη
ΕΟΚ	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
MME	Μικρομεσαίες επιχειρήσεις
ΟΗΕ	Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Ευρετήριο ελληνόγλωσσων και ξενόγλωσσων επιστημονικών όρων

acquisition	εξαγορά
agglomeration economies	οικονομίες συσσώρευσης
appropriability	ιδιοποίηση
arbitrage	απόδοση του κεφαλαίου
arm's-length transactions	συναλλαγές στο πλαίσιο των μηχανισμών της αγοράς
assets	περιουσιακά στοιχεία
asset-seeking FDI	άμεση ξένη επένδυση αναζήτησης περιουσιακών στοιχείων
asset stripping	τμηματική πώληση εξαγορασθείσας επιχείρησης σε υψηλότερες τιμές
barriers to entry	εμπόδια εισόδου
best practice / bench marking	καλύτερες στρατηγικές μέθοδοι και πρακτικές διοίκησης
brand names	εμπορικά σήματα / επώνυμα προϊόντα
«build» or «buy» competitive advantages	ίδια ανάπτυξη ειδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ή εξαγορά τους
buyer	αγοραστής
centers of excellence	κέντρα αριστείας
client	πελάτης
conglomerate integration	ανομοιογενής ολοκλήρωση
consolidation	εξυγίανση (μπορεί να συνιστά κίνητρο ή αποτέλεσμα μιας συγχώνευσης)
control group of companies	ομάδα επιχειρήσεων που χρησιμοποιείται ως βάση σύγκρισης (ομάδα ελέγχου) σε έρευνες
corporate governance	διοίκηση επιχείρησης
Corruption Perception Index-CPI	Δείκτης Αντίληψης της Διαφθοράς
cost-benefit analysis	ανάλυση κόστους-οφέλους
cross investments	σταυροειδείς επενδύσεις
cross-border mergers and acquisitions and development	διασυνοριακές συγχωνεύσεις και εξαγορές και ανάπτυξη
cross-licensing	ανταλλαγή δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας
crown jewels	πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία
different regulatory regimes	διαφορετικά καθεστώτα ρύθμισης και παρέμβασης
diversification	διαφοροποίηση
diversification of sales pattern	διαφοροποίηση των πωλήσεων
dominant management	η διοίκηση ασκείται από έναν μέτοχο
dynamic comparative advantage	δυναμικό συγκριτικό πλεονέκτημα
dynamic synergies	δυναμικές συνέργειες
economies of scale	οικονομίες κλίμακας
equity alliances	στρατηγικές συμμαχίες με κεφαλαιακή συμμετοχή
equity swaps	ανταλλαγές μετοχικών πακέτων
event studies	μελέτες που μετρούν τις μεταβολές στις τιμές των μετοχών προκειμένου να μετρήσουν τις αλλαγές στην αξία των επιχειρήσεων πριν και μετά την εξαγορά
externalization	εξωτερίκευση/εξωτερικοποίηση
fade - in strategy	ενδυνάμωση της επιχειρηματικής παρουσίας σε μια αγορά
fade - out strategy	αποδυνάμωση της επιχειρηματικής παρουσίας σε μια αγορά
fair market price	δίκαιη τιμή αγοράς
financial gains	χρηματοοικονομικά οφέλη
financial motives	χρηματοοικονομικά κίνητρα
firm-specific advantages	ειδικά πλεονεκτήματα επιχείρησης
flip-in poison pills	οι υφιστάμενοι μέτοχοι καταφεύγουν στην αγορά επιπρόσθετων μετοχών της επιχείρησής τους που αποτελεί στόχο εξαγοράς
flip-over poison pills	οι υφιστάμενοι μέτοχοι καταφεύγουν στην αγορά μετοχών που κατέχουν οι υποψήφιοι αγοραστές
flows of FDI	ροές ΑΞΕ
footlooseness of production	παραγωγή που δεν εξαρτάται από ένα εθνικό περιβάλλον
foreign direct Investment	άμεσες ξένες επενδύσεις
forward and backward linkages	διασυνδέσεις προς τα εμπρός και προς τα πίσω

friendly M & As	φιλικές συγχωνεύσεις & εξαγορές
full or outright acquisition	ολική εξαγορά
global factories / global production networks	δίκτυα παγκόσμιας παραγωγής
global industries	κλάδοι παγκόσμιας εμβέλειας
Global Innovation Index	Δείκτης Παγκόσμιας Καινοτομίας
global strategy	παγκόσμια στρατηγική
greenfield investment	ίδρυση νέων μονάδων
high barriers to entry	υψηλά εμπόδια εισόδου
high voting rights	δικαιώματα ψήφου
horizontal integration	οριζόντια ολοκλήρωση
hostile M & As	εχθρικές Σ & Ε
human capital	ανθρώπινο κεφάλαιο
Human Development Index	Δείκτης Ανθρώπινης Ανάπτυξης
independent management	η διοίκηση δεν ασκείται από κανέναν μέτοχο (αλλά από ανεξάρτητη εταιρεία)
industrial organization	βιομηχανική οργάνωση/διάρθρωση
industrial restructuring	βιομηχανική αναδιάρθρωση
industry – specific factors	ειδικοί παράγοντες της βιομηχανίας/κλάδου
infant stage	πρώτη φάση δραστηριοποίησης σε μια ξένη αγορά
innovation-led growth	ανάπτυξη μέσω καινοτομίας
intangible capital	άυλα κεφάλαια
inter industry trade	συναλλαγές μεταξύ αναπτυγμένων και αναπτυσσομένων χωρών
internal growth	εσωτερική ανάπτυξη
internalization	εσωτερίκευση/εσωτερικοποίηση
internalization advantages	πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης
International Labour Organisation	Παγκόσμιος Οργανισμός Εργασίας
intra-firm trade	ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο (μέσα στην ίδια την επιχείρηση)
intra-industry trade	ενδοβιομηχανικό εμπόριο (μεταξύ ανεπτυγμένων χωρών)
joint-economies	συμπληρωματικές οικονομίες
joint-ventures	μικτές επιχειρήσεις
know-how	τεχνογνωσία
knowledge-based networked oligopolies	ολιγοπωλιακά δίκτυα βασισμένα στη γνώση
knowledge capital model	μοντέλο γνωστικού κεφαλαίου
lag of GDP	ΑΕΠ με υστέρηση
learning by doing	γνώση μέσω της εμπειρίας
leasing	χρηματοδοτική μίσθωση
liability of foreignness	μειονέκτημα της ξένης αγοράς
licensee	αγοραστής τεχνολογίας
licensing agreements	εκχώρηση δικαιωμάτων τεχνογνωσίας σε τρίτους
licensor	εκχωρητής της τεχνολογίας
location advantages	πλεονεκτήματα εγκατάστασης σε μια χώρα-υποδοχής
location-specific endowments	ειδικά πλεονεκτήματα των τόπων εγκατάστασης
lump-sum payments	καταβολή συνολικού ποσού
majority acquisition	πλειοψηφική εξαγορά
management agreement	συμβόλαιο μάνατζμεντ
market dominance	κυριαρχία στις αγορές
market-failure	δομική αποτυχία της αγοράς
market power	εξουσία στις αγορές
Market Potential Index	Δείκτης Δυνητικών Αγορών
marketing agreement	συμβόλαιο μάρκετινγκ
marketing-mix	μίγμα μάρκετινγκ
market-seeking FDI	άμεση ξένη επένδυση αναζήτησης αγορών
merger	συγχώνευση
minority acquisition	μειοψηφική εξαγορά
minority equity investments	κεφαλαιακές επενδύσεις μειοψηφίας

multi-country production and service networks	ενιαίο πολυεθνικό παραγωγικό μάρφωμα
natural-resource-seeking FDI	άμεση ξένη επένδυση αναζήτησης φυσικών πόρων
opportunity cost	κόστος ευκαιρίας
outsourcing	εκχώρηση δραστηριοτήτων/λειτουργιών
outsourcing non-core business activities	εξωτερίκευση περιφερειακών επιχειρηματικών λειτουργιών
ownership-specific advantages	ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας
poison pills	αμυντικοί μηχανισμοί κατά των εξαγορών
portfolios	χαρτοφυλάκια
portfolio-type M & As	Σ & Ε που έχουν τον χαρακτήρα επενδύσεων χαρτοφυλακίου
post-M & A performance	επίδοση της επιχείρησης μετά την Σ & Ε
post-deal planning	τρόπος ενσωμάτωσης Σ & Ε κάτω από μια ενιαία «σκέπη»
pre-deal planning	σχεδιασμός Ε & Ε
product differentiation	διαφοροποίηση προϊόντος
proximity	εγγύτητα
rationalization	ορθολογική οργάνωση
resource-seeking FDI	άμεση ξένη επένδυση αναζήτησης παραγωγικών πόρων / πρώτων υλών
royalties	δικαιώματα
second – best solution	λύση ανάγκης
seller	πωλητής
shared management	η διοίκηση ασκείται από όλους τους μετόχους
short-term financial gains	βραχυχρόνια κεφαλαιακά κέρδη
skills	ικανότητες
statutory merger	συγχώνευση κατά την οποία η μία εταιρεία παραμένει ως νομική οντότητα, αντί του σχηματισμού μιας νέας νομικής οντότητας
stock markets	χρηματιστηριακές αγορές
stock of FDI	απόθεμα ΑΞΕ
strategic alliances	στρατηγικές συμμαχίες
strategic-asset-seeking FDI	ΑΞΕ προς αναζήτηση στρατηγικών πόρων και ικανοτήτων
strategic comfort	στρατηγικό πλεονέκτημα
subcontracting	υπεργολαβίες
supplier	προμηθευτής
sustainable development	διαρκής ανάπτυξη
tariff-jumping investment	ΑΞΕ για την προμήθηση προστατευόμενων αγορών
tax holidays	φορολογική περίοδος χάριτος
technological gap	τεχνολογικό χάσμα
technology markets	αγορές τεχνολογίας
the argument of market behavior	το επιχείρημα της συμπεριφοράς στην αγορά
the argument of market concentration	το επιχείρημα της συγκέντρωσης της αγοράς
the argument of synergies and other benefits	το επιχείρημα των συνεργειών και λοιπών ωφελειών
transaction cost	κόστος συναλλαγής
transfer-pricing	εσωτερικές τιμές μεταβίβασης
Transparency International	Διεθνής Διαφάνεια
turn-key agreements	ετοιμοπαράδοτη κατασκευή βιομηχανικών εγκαταστάσεων
two-by-two-by-two-models	μοντέλα με δύο χώρες, δύο αγαθά και δύο παραγωγικούς συντελεστές
venture capital	κεφάλαια που συμμετέχουν σε επενδύσεις υψηλού κινδύνου
vertical integration	κάθετη ολοκλήρωση
veto rights	δικαιώματα βέτο
white knights	φιλικόι πιθανοί αγοραστές
World Economic Forum	Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ
worldwide economies of internal organization	παγκόσμιες οικονομίες εσωτερικής οργάνωσης
worldwide sourcing	επιχειρηματική στρατηγική κατά την οποία γίνεται ανταλλαγή τμημάτων και εξαρτημάτων προϊόντων διαφορετικού βαθμού επεξεργασίας, προστιθέμενης αξίας και τεχνολογικής έντασης ανάμεσα σε συγγενικές μονάδες

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια παρατηρήθηκε και παρατηρείται ραγδαία ανάπτυξη της διεθνούς παραγωγής και των πολυεθνικών (ή διεθνικών) επιχειρήσεων. Αυτό συνεπάγεται ότι επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους, από διάφορες χώρες προέλευσης και από διαφορετικούς κλάδους παραγωγής μεταφέρουν την παραγωγή τους από τη χώρα τους στο εξωτερικό, στην προσπάθεια να βελτιώσουν τους όρους παραγωγής και πωλήσεων, με απώτερο στόχο την αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας τους και την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Με άλλα λόγια, το φαινόμενο αυτό μπορεί να περιγραφεί ως η μεταφορά, η οργάνωση και ο συντονισμός παραγωγικών και εμπορικών επιχειρηματικών εργασιών πέραν των εθνικών ορίων. Το συγκεκριμένο φαινόμενο ευνοήθηκε και ευνοείται από μια σειρά παραγόντων όπως από:

- την ουσιαστική βελτίωση του συστήματος των μεταφορών, με συνέπεια τη μείωση της σημασίας του μεταφορικού κόστους, ως ανασταλτικού παράγοντα των εμπορικών συναλλαγών,
- την ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, ένεκα της ραγδαίας εξέλιξης των κλάδων της ηλεκτρονικής και πληροφορικής, έτσι ώστε να καθίσταται εφικτή η δημιουργία ενός παγκόσμιου δικτύου επικοινωνίας για την επιτυχή οργάνωση της παραγωγής και την εφαρμογή ενός σύγχρονου management σε διεθνές επίπεδο,
- την τεχνολογική πρόοδο, η οποία επέτρεψε την κατάτμηση των παραγωγικών διαδικασιών σε επιμέρους τμήματα και την πραγματοποίηση αυστηρών ποιοτικών ελέγχων, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο τις προϋποθέσεις για την ταχύτατη εξάπλωση του παγκόσμιου ενδοεταιρικού εμπορίου ενδιάμεσων αγαθών (π.χ. υλικά παραγωγής, εξαρτήματα).

Το φαινόμενο αυτό έχει αρκετές επιπτώσεις στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας. Οι επιχειρήσεις, διεθνοποιώντας την παραγωγή τους:

- επηρεάζουν τη διάρθρωση και αναδιάρθρωση κλάδων παγκόσμιας εμβέλειας (global industries),
- αυξάνουν την παγκόσμια αλληλεξάρτηση, καθώς οι θυγατρικές τους που εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες-υποδοχής συνιστούν τμήματα ενός ενιαίου πολυεθνικού παραγωγικού μορφώματος (multi-country production and service networks), η οργάνωση και διαχείριση του οποίου πραγματοποιείται από τις μητρικές τους,
- μειώνονται οι δυνατότητες αυτόνομης ανάπτυξης του κλάδου και το δυναμικό συγκριτικό πλεονέκτημα (dynamic comparative advantage) της χώρας συνδέεται, όλο και περισσότερο, με την ανάπτυξη βιομηχανιών σφαιρικού τύπου και πλανητικής εμβέλειας, και με τις διεθνείς παραγωγικές και επενδυτικές επιλογές των διεθνικών επιχειρήσεων.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις επηρεάζουν άμεσα την κατανομή των παραγωγικών συντελεστών και τη διανομή των οικονομικών πόρων σε πλανητικό επίπεδο και προκαλούν εντατικοποίηση των διεθνών οικονομικών διασυνδέσεων και αλληλοεξαρτήσεων. Στο επίπεδο του management λαμβάνει χώρα μια διεθνής σύγκλιση έως ομοιογενοποίηση των καλύτερων στρατηγικών μεθόδων και πρακτικών διοίκησης ("best practice", "bench marking"), με προσπάθεια απομίμησης της καλύτερης στρατηγικής που μπορεί μακροχρόνια να οδηγεί έως και σε μείωση της αποτελεσματικότητάς της. Αυτό θέτει στην ημερήσια διάταξη τη διαρκή αναζήτηση της στρατηγικής εκείνης που ξεχωρίζει από τον ανταγωνισμό. Στο επίπεδο της βιομηχανικής οργάνωσης, παρατηρείται παγκοσμιοποίηση των αγορών, αυξανόμενος ανταγωνισμός, συχνά με νέους κανόνες, αλλά και κορεσμός των αγορών και παγκοσμιοποίηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Με βάση τα προαναφερθέντα, καθίσταται προφανές ότι απαιτείται εμπειριστατωμένη ανάλυση τόσο του διεθνούς, παγκοσμιοποιημένου εξωτερικού περιβάλλοντος, όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και των στρατηγικών που αυτές εφαρμόζουν στις ξένες αγορές.

Το παρόν σύγγραμμα φιλοδοξεί να προσφέρει νέα γνώση και προστιθέμενη αξία μάθησης στο πεδίο αυτό, συνθέτοντας τις προκλήσεις του σύγχρονου εξωτερικού περιβάλλοντος με τις νέες στρατηγικές και πολιτικές των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις επιμέρους χώρες υποδοχής.

Ειδικότερα, οι βασικοί άξονες του συγγράμματος αναφέρονται στα ακόλουθα επιστημονικά ζητήματα του εξεταζόμενου φαινομένου (τα οποία αποτελούν και τα βασικά του κεφάλαια):

- στις συνθήκες του παγκόσμιου εξωτερικού περιβάλλοντος,
- στη θεωρητική ανάλυση της διεθνούς επιχείρησης,
- στις επιχειρηματικές μορφές διεθνοποίησης, μεταξύ άλλων στις διασυνοριακές Συγχωνεύσεις και Εξαγορές (Σ & Ε),
- στα επενδυτικά κίνητρα διεθνοποίησης των πολυεθνικών εταιρειών και στα πλεονεκτήματα εγκατάστασης των χωρών-υποδοχής,
- στις στρατηγικές διεθνοποίησης, τη διάρθρωση των διεθνικών επιχειρήσεων και τους ρόλους των ξένων θυγατρικών στις επιμέρους τοπικές αγορές,
- στις επιπτώσεις των άμεσων ξένων επενδύσεων των διεθνικών επιχειρήσεων στις χώρες προέλευσης και υποδοχής,
- στην ανάλυση επίκαιρων θεμάτων και τάσεων στις παγκόσμιες άμεσες ξένες επενδύσεις, συμπεριλαμβανομένων και εκείνων που πραγματοποιούνται στην ελληνική οικονομία.

Ευχόμαστε το παρόν σύγγραμμα να αποτελέσει ένα αξιόλογο βοήθημα και οδηγό μάθησης των διεθνών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον προπτυχιακό και μεταπτυχιακό φοιτητή, στον ερευνητή και στον διδάσκοντα. Ιδιαίτερα, μάλιστα, εάν ληφθεί υπόψη η σχετικά περιορισμένη ύπαρξη ελληνόγλωσσης βιβλιογραφίας στο συγκεκριμένο επιστημονικό πεδίο.

Οι συγγραφείς

Βαρβάρα Μυλώνη - Αντώνης Γεωργόπουλος

Κεφάλαιο 1 - Συνθήκες του Παγκόσμιου Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Σύνοψη–περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τις σημαντικότερες πλευρές του παγκόσμιου εξωτερικού περιβάλλοντος που καθορίζουν τις κινήσεις των διεθνικών επιχειρήσεων και επιδρούν στη λειτουργία τους. Για την καλύτερη μελέτη του, γίνεται ο διαχωρισμός του σε έξι διαστάσεις, οι οποίες είναι: 1) η οικονομική, 2) η κοινωνική, 3) η δημογραφική, 4) η πολιτισμική, 5) η πολιτικο-νομική και 6) η τεχνολογική. Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαστάσεων, με συνέπεια δυνάμεις του ενός περιβάλλοντος να διαμορφώνουν δυνάμεις κάποιου άλλου περιβάλλοντος. Οι διεθνικές επιχειρήσεις είναι περισσότερο επιρρεπείς από άλλες επιχειρήσεις στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, μια και δραστηριοποιούνται σε πολλές διαφορετικές χώρες. Η διοίκηση της επιχείρησης δεν έχει τη δυνατότητα να ελέγξει άμεσα τις συνθήκες του περιβάλλοντος, παρόλο που μπορεί να τις επηρεάσει με έμμεσο τρόπο, ασκώντας για παράδειγμα κυβερνητικές πιέσεις για νομικές ρυθμίσεις ή προωθώντας κάποιο νέο προϊόν που μπορεί να προκαλέσει αλλαγή μιας πολιτισμικής στάσης. Το περιβάλλον κάθε χώρας παρουσιάζει ιδιαίτερες προκλήσεις, τις οποίες θα πρέπει να γνωρίζει η επιχείρηση που σχεδιάζει να δράσει εκεί, προκειμένου να προετοιμαστεί κατάλληλα, να κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές και να λάβει σωστές αποφάσεις.

Προαπαιτούμενη γνώση

Το περιεχόμενο του παρόντος κεφαλαίου μπορεί να καταστεί πιο κατανοητό στον αναγνώστη, εάν αυτός κατέχει γνώσεις στρατηγικής των επιχειρήσεων.

1.1 Εισαγωγική προσέγγιση

Το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που πρέπει να λάβει υπόψη της μία επιχείρηση, δεδομένου ότι αυτή δρα εντός του και υπόκειται στους περιορισμούς και στις ελευθερίες που αυτό υπαγορεύει. Σύμφωνα με το μοντέλο του περιβαλλοντικού καθορισμού ή βιομηχανικής οργάνωσης, μια επιχείρηση, προκειμένου να θέσει εφικτούς στόχους και να τους πραγματοποιήσει, πρέπει απαραίτητα να προσαρμόζεται στις ιδιαιτερότητες του εκάστοτε επιχειρηματικού της περιβάλλοντος. Αυτό είναι δυνατόν να παρουσιάζει τόσο ευκαιρίες όσο και απειλές. Μια επιχείρηση, λοιπόν, μπορεί να κερδίσει διπλά, εάν χαράξει τη στρατηγική της εκμεταλλευόμενη τις ευκαιρίες και προσπερνώντας τις απειλές. Αντίθετα, θα αποτελούσε διπλή αποτυχία εάν η διοίκησή της δεν καταφέρει να αδράξει τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές.

Η σημαντικότητα του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης έχει αυξηθεί ιδιαίτερα στις μέρες μας λόγω των ραγδαίων αλλαγών που συμβαίνουν και επηρεάζουν, άλλες λιγότερο και άλλες περισσότερο, κάθε κλάδο της οικονομίας. Σύμφωνα με την Global Trends (2015), εάν κάποιος έψαχνε στις 1.1.2011 στο Google για «trends in 2011», τότε η μηχανή αναζήτησης θα επέστρεφε περίπου 46 εκατομμύρια αποτελέσματα. Η αντίστοιχη έρευνα όμως στις 1.1.2015, για τις τάσεις του 2015, έδωσε περίπου 579 εκατομμύρια αποτελέσματα, δηλαδή μέσα σε μόλις τέσσερα χρόνια τα αποτελέσματα αυξήθηκαν κατά 12,5 φορές! Αυτή η έκρηξη στην ποσότητα και την ποικιλομορφία των απόψεων για το τι μας επιφυλάσσει το μέλλον, κάνει ακόμα πιο δύσκολο τον διαχωρισμό του σημαντικού από το ασήμαντο, προκειμένου να διαμορφώσουμε μια κριτική ματιά για τις εξελίξεις.

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τις επιχειρήσεις δεν είναι προφανώς να κάνουν ακριβείς προβλέψεις, αλλά να αναπτύξουν μια ευρεία και πολύπλευρη οπτική. Αναγνωρίζοντας τις τάσεις που διαμορφώνουν το παγκόσμιο περιβάλλον, μπορούν να σχηματίσουν μια ρεαλιστική άποψη για το μέλλον και για το πώς αυτό μπορεί να τις επηρεάσει. Έρευνες έχουν δείξει ότι συχνά οι επιχειρήσεις καθυστερούν να αντιδράσουν απέναντι στις δραστικές αλλαγές του περιβάλλοντος ή τις αντιμετωπίζουν κάνοντας λανθασμένες κινήσεις (Sull, 1999). Το μεγαλύτερο ρίσκο δεν είναι να διαμορφώσει κανείς λάθος άποψη για τις μελλοντικές αλλαγές, αλλά να αναλάβει δράση αργά.

Κάθε χρόνο, το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (World Economic Forum) αποπειράται να προβλέψει τις δέκα μεγαλύτερες τάσεις για την επόμενη χρονιά (World Economic Forum, 2014). Σύμφωνα με την έκθεση «Outlook on the Global Agenda 2015», οι 10 επικρατέστερες τάσεις για το 2015 με σειρά προτεραιότητας είναι:

- εντεινόμενη εισοδηματική ανισότητα,

- συνεχιζόμενη ανάπτυξη χωρίς παράλληλη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας,
- έλλειψη ηγετικών μορφών,
- αυξανόμενος γεω-στρατηγικός ανταγωνισμός,
- αποδυνάμωση των κυβερνητικών αντιπροσώπων,
- αύξηση της μόλυνσης στις αναπτυσσόμενες χώρες,
- αύξηση των ακραίων καιρικών φαινομένων,
- εντεινόμενος εθνικισμός,
- αυξανόμενες ανάγκες για νερό,
- αυξημένη σημαντικότητα της υγείας στην οικονομία.

Τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες, το φτωχότερο 50 % του πληθυσμού συνήθως ελέγχει λιγότερο από το 10 % του πλούτου. Το 1 % του πληθυσμού που αντιστοιχεί στους πλουσιότερους στις ΗΠΑ, κατέχει το ένα τέταρτο του συνολικού εισοδήματος, ενώ κατά τη διάρκεια των τελευταίων 25 χρόνων το μέσο εισόδημά τους αυξήθηκε είκοσι φορές σε σχέση με το εισόδημα ενός μέσου πολίτη.

Επιπλέον, παρόλο που οι περισσότερες οικονομίες παγκοσμίως σημειώνουν ολοένα και μεγαλύτερη ανάπτυξη, δεν συμβαίνει το ίδιο και με τις θέσεις εργασίας. Οι αλλαγές και οι περικοπές θέσεων που σχετίζονται με την τεχνολογική πρόοδο είναι ραγδαίες, ενώ οι κυβερνητικές πολιτικές για την αντιμετώπιση αυτής της σημαντικής εξέλιξης είναι πολύ αργές. Στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Εργασίας (International Labour Organisation) δείχνουν ότι η παγκόσμια ανεργία άγγιξε τα 201 εκατομμύρια άτομα το 2014, σημειώνοντας αύξηση 31 εκατομμυρίων ανέργων από την έναρξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης (ILO, 2015). Παράλληλα, η ανεργία αναμένεται να αυξηθεί παγκοσμίως κατά 3 εκατομμύρια το 2015 και κατά 8 επιπλέον εκατομμύρια μέσα στα επόμενα τέσσερα χρόνια. Το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα έντονο στις αναπτυσσόμενες και αναδυόμενες οικονομίες, και πλήττει περισσότερο τους νέους ηλικίας έως 24 ετών και τις γυναίκες.

Τα παραπάνω προβλήματα τροφοδοτούνται από την έλλειψη σημαντικών ηγετικών μορφών και από την αποδυνάμωση των κυβερνητικών αντιπροσώπων, θέματα που καταδεικνύουν μια προβληματική σχέση μεταξύ των πολιτών και των κυβερνήσεών τους. Η διεθνής κοινότητα απέτυχε μέχρι τώρα να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τα περισσότερα παγκόσμια ζητήματα, ενώ όλο και περισσότεροι πολίτες χάνουν την εμπιστοσύνη τους προς τους πολιτικούς αρχηγούς τους.

Στην τέταρτη θέση βρίσκονται οι γεωπολιτικές εντάσεις, οι οποίες κυριαρχούν στα πρωτοσέλιδα των εφημερίδων τα τελευταία χρόνια. Οι αυξανόμενοι φόβοι για την παγκόσμια ασφάλεια απειλούν τη σταθερότητα των κρατών και των πολιτών τους, τροφοδοτώντας και μια παράλληλη αύξηση των εθνικιστικών τάσεων.

Τη λίστα με τις επικρατέστερες τάσεις για το 2015 συμπληρώνουν οι άκρως σημαντικές ανησυχίες για το περιβάλλον. Η οικονομία και το περιβάλλον βρίσκονται σε άμεση σχέση, αφού η μακροπρόθεσμη οικονομική ευημερία βασίζεται στην αειφορία και τη διατηρησιμότητα του περιβάλλοντος. Δυστυχώς, η μυωπική οικονομική οπτική και η αλόγιστη χρήση των πηγών του πλανήτη μας έχουν οδηγήσει σε κρίσιμα ζητήματα, όπως διαμάχες μεταξύ γειτονικών χωρών για το νερό, περισσότερο συχνά και έντονα ακραία καιρικά φαινόμενα λόγω της υπερθέρμανσης της Γης, συνεχιζόμενη αποψίλωση των δασών σε παγκόσμια κλίμακα, ταχεία μόλυνση των ωκεανών, διάβρωση του εδάφους και της γεωργικής ικανότητας, καθώς και απaráμιλλη εξαφάνιση ζωικού και φυτικού πληθυσμού (World Economic Forum, 2014).

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι οι διεθνικές επιχειρήσεις είναι ακόμα πιο επιρρεπείς στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος, μια και δραστηριοποιούνται σε πολλές διαφορετικές χώρες. Η διοίκηση της επιχείρησης δεν έχει τη δυνατότητα να ελέγξει άμεσα τις συνθήκες του περιβάλλοντος, παρόλο που μπορεί να τις επηρεάσει με έμμεσο τρόπο, ασκώντας για παράδειγμα κυβερνητικές πιέσεις για νομικές ρυθμίσεις ή προωθώντας κάποιο νέο προϊόν που μπορεί να προκαλέσει αλλαγή μιας πολιτισμικής στάσης. Το περιβάλλον κάθε χώρας παρουσιάζει ιδιαίτερες προκλήσεις τις οποίες θα πρέπει να γνωρίζει η επιχείρηση που σχεδιάζει να δράσει εκεί, προκειμένου να προετοιμαστεί κατάλληλα, να κάνει τις απαραίτητες προσαρμογές και να λάβει σωστές αποφάσεις. Δυστυχώς, αρκετές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να λάβουν υπόψη τους αυτές τις ιδιαίτερες συνθήκες, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα. Συχνά κάνουν σφάλματα λόγω κακής ή ελλιπούς πληροφόρησης σχετικά με τα χαρακτηριστικά των αγορών, τις ιδιαίτερες δημογραφικές συνθήκες, τη γεωγραφική ιδιομορφία, τους θρησκευτικούς περιορισμούς κ.λπ. Ιστορικοί και πολιτισμικοί δεσμοί, στρατιωτικές συμμαχίες και πολιτικές σχέσεις μπορούν να διαμορφώσουν σημαντικές ευκαιρίες επιχειρηματικής δραστηριότητας για τις εταιρείες που θα τις αναγνωρίσουν και θα τις εκμεταλλευτούν.

Παράδειγμα αποτελεί η δραστηριοποίηση πολλών ελληνικών επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων.

Η διαφορετικότητα μεταξύ των κρατών αποτελεί ευκαιρία για τις επιχειρήσεις που θα την αντιληφθούν και θα την αξιοποιήσουν. Η εμπειρία που αποκτά κάποιος ζώντας σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα του δίνει τη δυνατότητα να εξελιχθεί ως προσωπικότητα και να αναπτύξει την ικανότητα να βλέπει πολύπλευρα και να εξετάζει τα διάφορα θέματα από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

Το παγκόσμιο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από την αλληλεπίδραση ανάμεσα στις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος της χώρας προέλευσης μιας διεθνικής επιχείρησης και τις δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος των χωρών υποδοχής της, καθώς και από την αλληλεπίδραση μεταξύ των δυνάμεων του εξωτερικού περιβάλλοντος των διαφόρων χωρών υποδοχής. Γίνεται, λοιπόν, κατανοητό ότι η λήψη αποφάσεων σε ένα τέτοιο περιβάλλον εμφανίζει αυξημένη πολυπλοκότητα.

Προκειμένου να διευκολυνθεί η ανάλυση του παγκόσμιου επιχειρηματικού περιβάλλοντος συχνά αυτό διαχωρίζεται σε έξι διαστάσεις: 1) την οικονομική, 2) την κοινωνική, 3) τη δημογραφική, 4) την πολιτισμική, 5) την πολιτικο-νομική και 6) την τεχνολογική (Σχήμα 1.1).

Στις επόμενες ενότητες θα μελετήσουμε την κάθε διάσταση ξεχωριστά.



Σχήμα 1.1. Διαστάσεις παγκόσμιου περιβάλλοντος.

1.2 Οικονομική Διάσταση

Η οικονομική διάσταση αναφέρεται στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, καθώς και στις βασικές τάσεις του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος που είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία της. Προκειμένου να παρακολουθήσει τις οικονομικές εξελίξεις και να σχεδιάσει τις μελλοντικές κινήσεις της, η διοίκηση μιας διεθνικής επιχείρησης θα πρέπει να αξιολογήσει και να προβλέψει τις τάσεις του οικονομικού περιβάλλοντος. Ορισμένοι από τους πιο βασικούς οικονομικούς δείκτες που βοηθούν αυτόν τον σκοπό είναι το κατά κεφαλήν εισόδημα, η αγοραστική δύναμη, το ακαθάριστο εθνικό προϊόν, το επίπεδο ανεργίας, ο πληθωρισμός, η ποιότητα ζωής κ.λπ. Τέτοια στοιχεία δημοσιεύονται κάθε χρόνο από κυβερνητικούς και διεθνείς οργανισμούς όπως τα Ηνωμένα Έθνη, η Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο κ.λπ.

Κάθε χρόνο, με βάση εκτιμήσεις του κατά κεφαλήν Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος του προηγούμενου έτους, η Παγκόσμια Τράπεζα κατατάσσει τις χώρες σε τέσσερις κατηγορίες, οι οποίες από 1/7/2014 ορίζονται ως εξής:

- χώρες χαμηλού εισοδήματος (1.045 δολάρια ή λιγότερο),

- χώρες χαμηλότερου μεσαίου εισοδήματος (1.046 – 4.125 δολάρια),
- χώρες υψηλότερου μεσαίου εισοδήματος (4.126 – 12.745 δολάρια),
- χώρες υψηλού εισοδήματος (12.746 δολάρια ή περισσότερο).

Οι χώρες χαμηλού και μεσαίου εισοδήματος αναφέρονται συχνά ως αναπτυσσόμενες, χωρίς αυτό να σημαίνει πάντα ότι όλες οι χώρες που ανήκουν σε αυτή την ομάδα χαρακτηρίζονται από το ίδιο επίπεδο ανάπτυξης ή ότι άλλες χώρες έχουν φτάσει σε ένα τελικό στάδιο ανάπτυξης (World Bank, 2014a).

Ο Πίνακας 1.1 παρουσιάζει την κατάταξη των χωρών παγκοσμίως με βάση στοιχεία του 2012 (UN, 2014).

Αν και η χρήση του κατά κεφαλήν ΑΕΕ ή ΑΕΠ είναι πολύ συχνή προκειμένου να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ χωρών και οικονομιών, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ερμηνεία αυτών των δεικτών για τους εξής λόγους:

- Χαμηλή αξιοπιστία των στατιστικών στοιχείων που δίνουν κάποιες χώρες.
- Για τη μετατροπή των εθνικών νομισμάτων σε δολάρια, χρησιμοποιούνται οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, οι οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις δεν αντικατοπτρίζουν την αγοραστική αξία του κάθε νομίσματος.
- Οι δείκτες αυτοί δεν παρέχουν πληροφορίες για την ισότητα στην κατανομή του εισοδήματος ή του προϊόντος μεταξύ του πληθυσμού μιας χώρας, αφού αποτελούν απλά το πηλίκο της διαίρεσης του συνολικού εισοδήματος/προϊόντος με τον πληθυσμό της. Η ισότητα/ανισότητα της εισοδηματικής κατανομής αποτελεί σημαντική πληροφορία για την αγοραστική δύναμη μιας χώρας, και ίσως μια επιχείρηση είναι προτιμότερο να εισέλθει σε μια χώρα με μικρότερο ΑΕΠ αλλά μεγαλύτερη ισότητα στην κατανομή του εισοδήματος, από ό,τι σε μια χώρα με μεγαλύτερο ΑΕΠ και μεγαλύτερη ανισότητα (Ball et. al, 2014).

Ο Πίνακας 1.2 παρουσιάζει τα μερίδια του παγκόσμιου ΑΕΠ που κατείχαν οι δώδεκα μεγαλύτερες οικονομίες το 2011. Από αυτές, οι μισές (με έντονη γραφή) ανήκαν στην κατηγορία μεσαίου εισοδήματος, εντούτοις μαζί με τις υπόλοιπες έξι ισοδυναμούσαν με τα δύο τρίτα της παγκόσμιας οικονομίας και με το 59 % του παγκόσμιου πληθυσμού. Με εξαίρεση τη Βραζιλία, τα μερίδια των χωρών μεσαίου εισοδήματος αυξάνονται όταν αυτά εκφράζονται σε όρους ισοτιμίας αγοραστικής δύναμης αντί για όρους συναλλαγματικής ισοτιμίας. Οι ΗΠΑ παρέμειναν στην κορυφή της λίστας, αλλά η διαφορά τους από την Κίνα μειώνεται στην περίπτωση που τα μερίδια του παγκόσμιου ΑΕΠ εκφράζονται σε όρους ισοτιμίας αγοραστικής δύναμης. Επιπλέον, η Ινδία περνά στην τρίτη θέση της παγκόσμιας οικονομίας, αφήνοντας την Ιαπωνία πίσω της.

Υψηλό Εισόδημα		Υψηλότερο-μεσαίο εισόδημα		Χαμηλότερο-μεσαίο εισόδημα	Χαμηλό εισόδημα
Αυστραλία	Λιθουανία	Αλβανία	Ιορδανία	Αρμενία	Μπαγκλαντές
Αυστρία	Λουξεμβούργο	Αλγερία	Καζακστάν	Βολιβία	Μπενίν
Μπαχρέιν	Μάλτα	Αγκόλα	Λίβανο	Καμερούν	Μπουρκίνα Φάσο
Μπαρμπάντος	Ολλανδία	Αργεντινή	Λίβια	Πράσινο Ακρωτήρι	Μπουρούντι
Βέλγιο	Νέα Ζηλανδία	Αζερμπαϊτζάν	Μαλαισία	Κονγκό	Τσαντ
Μπρουνέι Νταρουσάλαμ	Νορβηγία	Βοσνία Ερζεγοβίνη	Μαυρίκιος	Ακτή Ελεφαντοστού	Κεντρική Αφρικανική Δημ.
Καναδάς	Ομάν	Λευκορωσία	Μεξικό	Τζιμπουτί	Κομόρες
Χιλή	Πολωνία	Μποτσουάνα	Μαυροβούνιο	Αίγυπτος	Δημ. Κονγκό
Κροατία	Πορτογαλία	Βουλγαρία	Ναμίμπια	Ελ Σαλβαδόρ	Ερυθραία
Κύπρος	Κατάρ	Βραζιλία	Παναμάς	Γεωργία	Αιθιοπία
Τσεχία	Δημ. Της Κορέας	Κίνα	Περού	Γκάνα	Γκάμπια
Δανία	Ρωσία	Κολομβία	Ρουμανία	Γουατεμάλα	Γουινέα
Γουινέα Ισημερινού	Σαουδική Αραβία	Κόστα Ρίκα	Σερβία	Γουιάνα	Γουινέα Μπισσάου
Εσθονία	Σιγκαπούρη	Κούβα	Νότιος Αφρική	Ονδούρα	Αϊτή
Φιλανδία	Σλοβακία	Δομινικανή Δημ.	Ταϊλάνδη	Ινδία	Κένυα
Γαλλία	Σλοβενία	Εκουαδόρ	FYROM	Ινδονησία	Κιργιζία
Γερμανία	Ισπανία	Γκαμπόν	Τυνησία	Λεσότο	Λιβερία
Ελλάδα	Σουηδία	Ουγγαρία	Τουρκία	Μαυριτανία	Μαδαγασκάρη
Χονγκ Κονγκ	Ελβετία	Ιράν	Τουρκμενιστάν	Μολδαβία	Μαλάουι
Ισλανδία	Ταϊβάν	Ιράκ	Βενεζουέλα	Μαρόκο	Μάλι
Ιρλανδία	Τρινιντάντ και Τομπάγκο	Τζαμάικα		Νικαράγουα	Μοζαμβίκη
Ισραήλ	Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα			Νιγηρία	Μυανμάρ
Ιταλία	Ηνωμένο Βασίλειο			Πακιστάν	Νεπάλ
Ιαπωνία	ΗΠΑ			Παπούα Νέα Γουινέα	Νίγηρας
Κουβέιτ	Ουρουγουάη			Παραγουάη	Ρουάντα
Λετονία				Φιλιππίνες	Σιέρα Λεόνε
				Σάο Τομέ και Πρίνσιπε	Σομαλία
				Σενεγάλη	Τατζικιστάν
				Σρι Λάνκα	Τανζανία
				Σουδάν	Τόγκο
				Συρία	Ουγκάντα
				Ουκρανία	Ζιμπάμπουε
				Ουζμπεκιστάν	
				Βιετνάμ	
				Υεμένη	
				Ζάμπια	

Πίνακας 1.1. Παγκόσμια κατάταξη των χωρών με βάση το κατά κεφαλήν ΑΕΕ - στοιχεία του 2012 (UN, 2014).

Όπως διαφαίνεται από την κατανομή με βάση το κατά κεφαλήν ΑΕΠ στον Πίνακα 1.2, οι μεγαλύτερες οικονομίες δεν είναι απαραίτητα και οι πιο πλούσιες. Οι μεσαίες εισοδηματικής τάξης οικονομίες που κατέχουν μεγάλα μερίδια του παγκόσμιου ΑΕΠ, έχουν επίσης και μεγάλο πληθυσμό, συνθήκη που υποστηρίζει τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη (World Bank, 2015). Μια διεθνική επιχείρηση θα πρέπει να αναλογιστεί τι έχει μεγαλύτερη σημασία για εκείνη: να επενδύσει σε μια ανεπτυγμένη αγορά όπου ο πληθυσμός διαθέτει υψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα, αλλά ο ρυθμός ανάπτυξης είναι χαμηλός ή σε μια ταχέως αναπτυσσόμενη αγορά με πολύ χαμηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα;

Οι δύο τελευταίες στήλες του Πίνακα 1.2 παρουσιάζουν τη μεταβολή του μεγέθους των μεγαλύτερων οικονομιών σε σχέση με το μέγεθος της οικονομίας των ΗΠΑ μεταξύ 2005 και 2011. Τα μερίδια ΑΕΠ των τριών ασιατικών χωρών διπλασιάστηκαν ως προς αυτό των ΗΠΑ, με την Ινδία να ανεβαίνει από τη δέκατη στην τρίτη θέση της κατάταξης των μεγαλύτερων οικονομιών του κόσμου. Η Βραζιλία, το Μεξικό και η Ρωσία σημείωσαν τριάντα τοις εκατό και πλέον αύξηση. Αντίθετα, η οικονομία της Ιαπωνίας και του Ηνωμένου Βασιλείου μειώθηκαν σε σχέση με αυτή των ΗΠΑ, ενώ η γερμανική αυξήθηκε λίγο και η γαλλική και ιταλική παρέμειναν στο ίδιο επίπεδο. Παρά τις εντυπωσιακές αλλαγές, θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ένα ποσοστό των μεγάλων διαφορών που παρατηρούμε στις ασιατικές και άλλες αναπτυσσόμενες χώρες, οφείλεται στη διαφορετική μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τις συγκρίσεις μεταξύ 2005 και 2011 (World Bank, 2015).

Κατάταξη με βάση το ΑΕΠ (σε όρους ισοτιμίας αγοραστικής δύναμης)	Χώρα	Μερίδιο παγκόσμιου ΑΕΠ (σε όρους ισοτιμίας αγοραστικής δύναμης, συνολικό = 100)	Μερίδιο παγκόσμιου ΑΕΠ (σε όρους συναλλαγματικής ισοτιμίας, συνολικό = 100)	Κατάταξη με βάση το κατά κεφαλή ΑΕΠ (σε όρους ισοτιμίας αγοραστικής δύναμης)	Ποσοστό ΑΕΠ με βάση το ΑΕΠ των ΗΠΑ 2011	Ποσοστό ΑΕΠ με βάση το ΑΕΠ των ΗΠΑ 2005
1	ΗΠΑ	17,1	22,1	12	100,00	100,00
2	Κίνα	14,9	10,4	99	86,9	43,1
3	Ινδία	6,4	2,7	127	37,1	18,9
4	Ιαπωνία	4,8	8,4	33	28,2	31,3
5	Γερμανία	3,7	5,2	24	21,6	20,3
6	Ρωσία	3,5	2,7	55	20,7	13,7
7	Βραζιλία	3,1	3,5	80	18,1	12,8
8	Γαλλία	2,6	4,0	30	15,3	15,0
9	Ηνωμένο Βασίλειο	2,4	3,5	32	14,2	15,4
10	Ινδονησία	2,3	1,2	107	13,2	5,7
11	Ιταλία	2,3	3,1	34	13,2	13,1
12	Μεξικό	2,1	1,7	72	12,2	9,5
	ΣΥΝΟΛΟ	65,2	68,5			

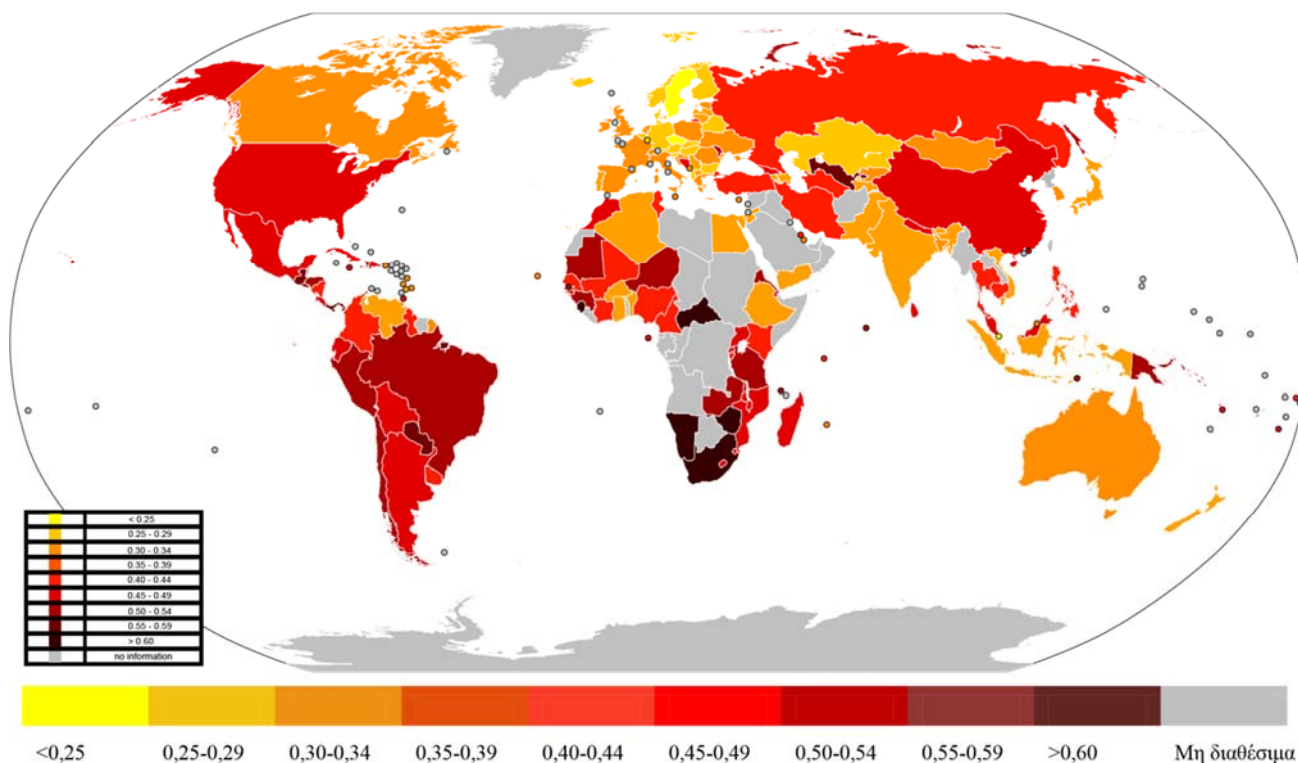
Πίνακας 1.2. Οι δώδεκα μεγαλύτερες οικονομίες με βάση το μερίδιο στο παγκόσμιο ΑΕΠ και η εξέλιξή τους μεταξύ 2005 και 2011.

Πηγή: ICP, <http://icp.worldbank.org/>

Σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την κατανομή του εισοδήματος, την ιδιωτική κατανάλωση και πώς αυτή κατανέμεται στους διάφορους τομείς της οικονομίας, την ποιότητα ζωής (εκπαίδευση, επίπεδο θνησιμότητας, ισότητα των δύο φύλων κ.λπ), τη φτώχεια, την ανεργία, παρέχουν μεταξύ άλλων η έκδοση «Παγκόσμιοι Δείκτες Ανάπτυξης» της World Bank (2014b) και το ICP 2011 (World Bank, 2015).

Συγκεκριμένα, η κατανομή του εισοδήματος και η εισοδηματική ανισότητα, που αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για τον προσδιορισμό της αγοραστικής δύναμης και της ελκυστικότητας μιας αγοράς, συχνά μετριούνται από τον συντελεστή Gini. Ο συντελεστής αυτός μπορεί να πάρει τιμές από 0 έως 1, όπου το μηδέν αντιπροσωπεύει την τέλεια ισότητα, όταν το σύνολο του πληθυσμού έχει το ίδιο εισόδημα, ενώ η μονάδα ισοδυναμεί με την τέλεια ανισότητα, όπου ένα άτομο μόνο συγκεντρώνει το σύνολο του εισοδήματος, και οι

υπόλοιποι δεν έχουν τίποτα. Στο Σχήμα 1.2 παρουσιάζονται οι εισοδηματικές ανισότητες σε παγκόσμιο επίπεδο με βάση το συντελεστή Gini (Central Intelligence Agency, 2013).



Σχήμα 1.2. Εισοδηματικές ανισότητες σε παγκόσμιο επίπεδο με βάση τον συντελεστή Gini.

Πηγή: Central Intelligence Agency, 2013 The World Factbook 2013-14. Washington, DC

"Gini Coefficient World CIA Report" by Kurzon - Own work. Licensed under CC0 via Wikimedia Commons, http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Gini_Coefficient_World_CIA_Report.svg#/media/File:Gini_Coefficient_World_CIA_Report.svg

Παρατηρούμε ότι γενικά η κατανομή του εισοδήματος είναι περισσότερο ίση στις ανεπτυγμένες χώρες, αν και υπάρχουν σημαντικές διαφορές τόσο μεταξύ των ανεπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων χωρών. Διαχρονικά, η ανισότητα στην κατανομή των εισοδημάτων αυξήθηκε σημαντικά μεταξύ 1980 και 2000, ιδιαίτερα λόγω της μείωσης των εισοδημάτων στη Λατινική Αμερική της «χαμένης» δεκαετίας του 1980, καθώς και της οικονομικής κατάρρευσης των υπό μετάβαση χωρών κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990. Ενώ από το 2000 και μετά, υπάρχει αισθητή βελτίωση της ανισότητας, τα επίπεδά της το 2010 παραμένουν ακόμα μεγαλύτερα απ' ό,τι ήταν το 1980. Επιπλέον, ενώ οι χώρες χαμηλού εισοδήματος παρουσιάζουν πιο γρήγορη ανάπτυξη από τις χώρες υψηλού εισοδήματος, με αποτέλεσμα η διεθνής ανισότητα να μειώνεται, η απόλυτη διαφορά των μέσων κατά κεφαλήν εισοδημάτων μεταξύ αυτών των δύο ομάδων χωρών αυξήθηκε, από 18.525 δολάρια το 1980 σε 32.000 δολάρια το 2010 (UN, 2013).

Σχετικά με την ιδιωτική κατανάλωση, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν πώς οι καταναλωτές κατανέμουν το διαθέσιμο εισόδημά τους σε διάφορες δαπάνες, όπως είναι τα τρόφιμα, η ένδυση-υπόδηση, η εκπαίδευση, η υγεία, οι μεταφορές και επικοινωνίες κ.λπ. Σημαντικές πληροφορίες αποτελούν, επίσης, τα στοιχεία κάθε χώρας σχετικά με την κατά κεφαλήν κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας, τους χρήστες του διαδικτύου και τους συνδρομητές κινητής τηλεφωνίας ανά εκατό άτομα κ.λπ. (World Bank, 2014c).

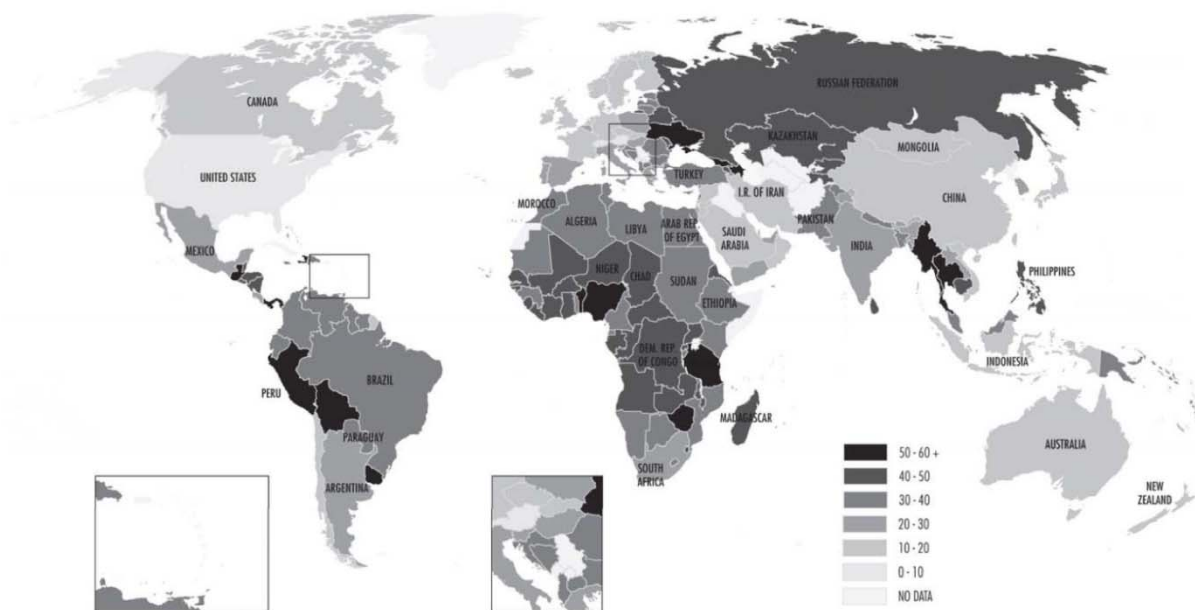
Το οικονομικό σύστημα μιας χώρας ενδέχεται να παρέχει ευκαιρίες ή να θέτει εμπόδια στη δράση μιας διεθνικής επιχείρησης. Μπορούμε γενικά να διακρίνουμε τρία διαφορετικά οικονομικά συστήματα, με βάση την ιδιοκτησία των παραγωγικών συντελεστών (ιδιωτική ή δημόσια) και τον τρόπο κατανομής των παραγωγικών πόρων (εάν γίνεται κεντρικά από τις κυβερνήσεις ή μέσω του μηχανισμού της αγοράς):

- η αγοραία οικονομία, η οποία χαρακτηρίζεται από την ισχύ του νόμου προσφοράς και ζήτησης,
- η κεντρικά ελεγχόμενη οικονομία, στην οποία η κυβέρνηση καθορίζει τη δράση στους διάφορους τομείς και
- η μικτή οικονομία, όπου υπάρχει ταυτόχρονη λειτουργία του μηχανισμού της αγοράς αλλά και της παρέμβασης του κράτους.

Όπως γίνεται αντιληπτό, στην πρώτη περίπτωση μια επιχείρηση διαθέτει περισσότερη ελευθερία κινήσεων, ενώ στις υπόλοιπες έρχεται αντιμέτωπη με περιορισμούς και αρκετές προκλήσεις.

Καθώς αρκετές χώρες τα τελευταία χρόνια μεταβαίνουν από το σύστημα της κεντρικά ελεγχόμενης οικονομίας σε αυτό της ελεύθερης αγοράς (π.χ. χώρες της πρώην ΕΣΣΔ, Κίνα κ.λπ.), ο βαθμός στον οποίο ιδιωτικοποιούνται οι δημόσιες επιχειρήσεις σε μία χώρα, παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον για τις επιχειρήσεις που σκέφτονται να εισχωρήσουν στην οικονομία της, αφού σε πολλές περιπτώσεις αποτελούν ευκαιρίες για ΑΞΕ.

Εκτός όμως από την «επίσημη οικονομία» μιας χώρας, υπάρχει και η «ανεπίσημη» ή σκιώδης οικονομία. Αυτή περιλαμβάνει όλες τις οικονομικές δραστηριότητες που, ενώ δημιουργούν προστιθέμενη αξία, εντούτοις δεν περιλαμβάνονται στην επίσημη μέτρηση του εισοδήματος, και μπορεί να είναι είτε νόμιμες είτε παράνομες. Σε γενικές γραμμές, όσο μεγαλύτερη είναι η φορολογία ενός κράτους και η γραφειοκρατία, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η τάση για αδήλωτες δραστηριότητες (Μπιτζένης, 2014). Οι Schneider et al. (2010) δείχνουν ότι 45 από τις 151 χώρες που συμπεριέλαβαν στη μελέτη τους παρουσιάζουν κατά μέσο όρο (των ετών 1999 έως 2007) παραοικονομία ίση ή μεγαλύτερη από το 40 % του ΑΕΠ τους. Παρόλα αυτά, ο παγκόσμιος μέσος όρος της μειώθηκε από 33,3 % το 1999 σε 31,3 % το 2007. Οι χώρες με το μικρότερο ποσοστό παραοικονομίας είναι η Ελβετία, οι ΗΠΑ και το Λουξεμβούργο με μέσο όρο (1999-2007) 8,5 % , 8,6 % και 9,7 % του επίσημου ΑΕΠ, αντίστοιχα. Η Ζιμπάμπουε, η Γεωργία και η Βολιβία αποτελούν τις χώρες με τη μεγαλύτερη σκιώδη οικονομία με ποσοστά 61,8, 65,8 και 66,1, αντίστοιχα.



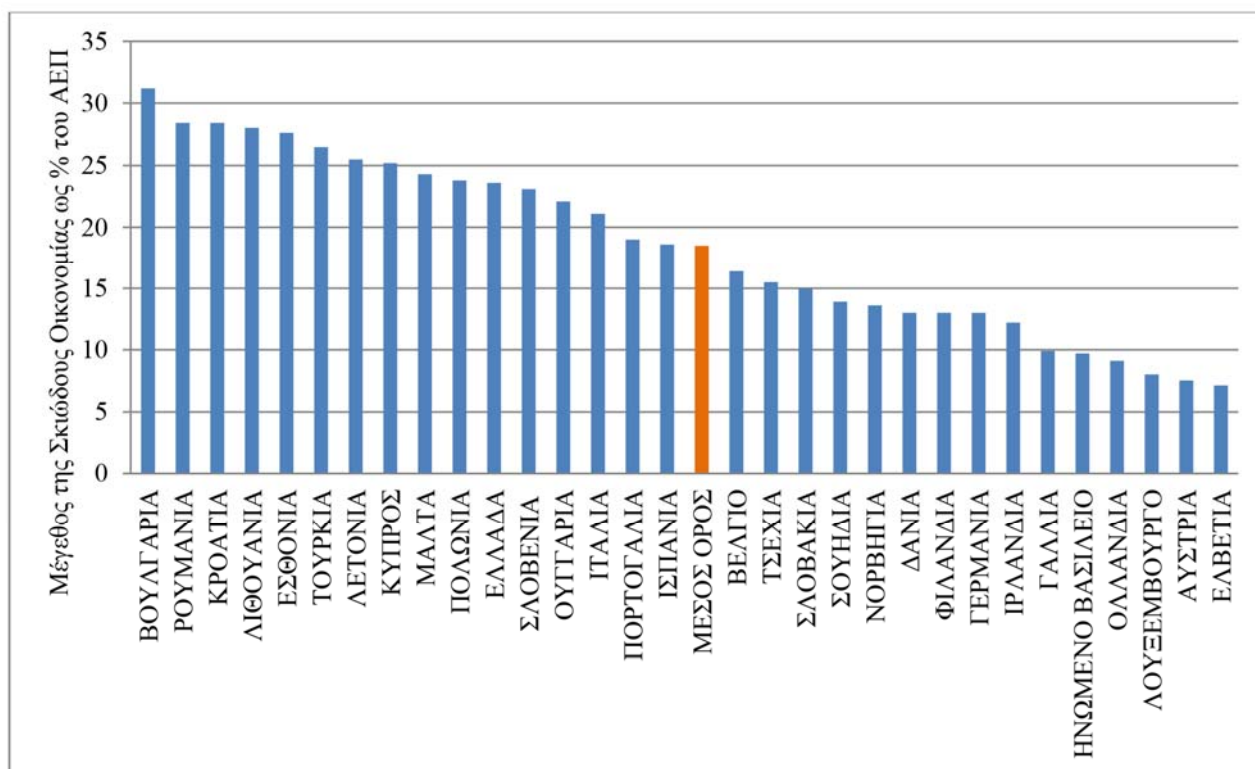
Σχήμα 1.3. Σκιώδης Οικονομία ως ποσοστό του ΑΕΠ σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πηγή: Schneider et al., 2010.

© World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/3928> License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.”

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/3928/WPS5356.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Σύμφωνα με νεότερα στοιχεία (Schneider, 2013), στην Εικόνα 1.4 παρατηρούμε ότι οι ανατολικές χώρες, ή αλλιώς τα νεότερα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως η Βουλγαρία, η Ρουμανία, η Κροατία κ.λπ., σημειώνουν υψηλότερα ποσοστά σκιώδους οικονομίας σε σχέση με «παλαιότερα» μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπως η Αυστρία, το Βέλγιο κ.λπ. Επίσης, θα μπορούσαμε να πούμε ότι το μέγεθος της σκιώδους οικονομίας αυξάνεται, καθώς μετακινούμαστε από τον Βορρά προς τον Νότο. Οι νοτιο-ευρωπαϊκές χώρες παρουσιάζουν κατά μέσο όρο χαμηλότερη σκιώδη οικονομία από ότι οι χώρες της Κεντροδυτικής και Βόρειας Ευρώπης.



Σχήμα 1.4. Μέγεθος της Σκιώδους Οικονομίας ως ποσοστό του ΑΕΠ σε 31 χώρες της Ευρώπης το 2013.

Πηγή: Schneider, 2013.

Ο πληθωρισμός, το ισοζύγιο πληρωμών και το εξωτερικό χρέος μια χώρας θα πρέπει, επίσης, να απασχολήσουν τη διοίκηση μιας διεθνικής. Όσο αυξάνεται το επίπεδο του πληθωρισμού επηρεάζει αρνητικά τις τιμές των προϊόντων, τα επιτόκια και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Το κόστος των προϊόντων και των υπηρεσιών αυξάνεται με αποτέλεσμα τη μείωση της ανταγωνιστικότητάς τους σε διεθνές επίπεδο. Οι περισσότερες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Ιαπωνία και οι ΗΠΑ έχουν καταφέρει να διατηρήσουν τον πληθωρισμό τους σε χαμηλά επίπεδα τα τελευταία χρόνια. Αντίθετα, αρκετές χώρες της Αφρικής και της Λατινικής Αμερικής χαρακτηρίζονται από υψηλές πληθωριστικές τάσεις για το 2013, όπως η Βενεζουέλα (40,6 %), το Σουδάν (30 %), το Μαλάουι (27,3 %) (ετήσιος ρυθμός πληθωρισμού σε τιμές καταναλωτή, World Bank Data, <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>).

Το ισοζύγιο πληρωμών καταγράφει τις συναλλαγές μιας χώρας διεθνώς, όπως οι εισαγωγές, οι εξαγωγές, οι εσωστρεφείς και εξωστρεφείς ΑΞΕ κ.λπ. Μια σημαντική πληροφορία που προσφέρει το ισοζύγιο στη διεύθυνση μιας διεθνικής επιχείρησης είναι ότι αποτελεί ένδειξη για τη ζήτηση και προσφορά του νομίσματος μιας χώρας. Για παράδειγμα, εάν οι εξαγωγές μιας χώρας είναι περισσότερες από τις εισαγωγές, τότε το νόμισμά της θα έχει μεγάλη ζήτηση, προκειμένου να πληρωθούν τα εξαγόμενα προϊόντα. Σε αντίθετη περίπτωση, το νόμισμά της θα αποδυναμωθεί.

Τέλος, το επίπεδο του εξωτερικού χρέους ή εξωτερικού δανεισμού μιας χώρας παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανότητά της για μελλοντική ανάπτυξη. Σύμφωνα με την έκδοση των Ηνωμένων Εθνών «World

Economic Situation and Prospects» (UN, 2014), το 2013 υπήρχαν 39 φτωχές χώρες με υψηλό εξωτερικό δανεισμό. Οι περισσότερες από αυτές ανήκουν στην Αφρική, ενώ αρκετές βρίσκονται στη Λατινική Αμερική.

Ένας δείκτης που παρέχει σημαντική βοήθεια όσον αφορά την επιλογή της κατάλληλης αγοράς για την είσοδο μιας διεθνικής επιχείρησης είναι αυτός των Δυνητικών Αγορών (Market Potential Index). Ο δείκτης κατατάσσει τις χώρες με βάση οκτώ κριτήρια: το μέγεθος της αγοράς τους, την ένταση της αγοράς (κατά κεφαλήν εισόδημα και ιδιωτική κατανάλωση), τον ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, την καταναλωτική ικανότητα, την ύπαρξη υποδομών που διευκολύνουν το εμπόριο, τη δεκτικότητα της αγοράς (εισαγωγές κατά κεφαλήν, εμπόριο ως ποσοστό του ΑΕΠ), την οικονομική ελευθερία και τον κίνδυνο της χώρας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο δείκτης αυτός δημιουργείται από το Πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν και δίνει έμφαση στα συμφέροντα των αμερικάνικων διεθνικών επιχειρήσεων, παρόλα αυτά μπορεί να εφαρμοστεί και από διεθνικές εκτός των ΗΠΑ. Στον Πίνακα 1.3 παρουσιάζονται οι 20 πρώτες χώρες με βάση τον Δείκτη Δυνητικών Αγορών (Global Edge, 2014).

Κατάταξη	Χώρα	Συνολικός Δείκτης	Μέγεθος Αγοράς	Ένταση Αγοράς	Ρυθμός ανάπτυξης Αγοράς	Καταναλωτική Ικανότητα	Υποδομές εμπορίου	Δεκτικότητα αγοράς	Οικονομική ελευθερία	Κίνδυνος χώρας
1	Κίνα	100	100	4	100	98	56	9	23	80
2	Χονγκ Κονγκ	56	2	100	62	31	96	100	100	95
3	Ιαπωνία	54	21	77	49	100	81	9	70	90
4	Καναδάς	53	9	80	55	63	89	65	77	90
5	Σιγκαπούρη	50	2	76	76	33	83	89	70	100
6	Γερμανία	48	12	79	48	85	94	18	71	83
7	Ινδία	46	37	36	77	57	14	9	47	64
8	Ελβετία	41	2	94	52	48	89	36	78	90
9	Ηνωμένο Βασίλειο	41	8	85	43	69	93	15	72	75
10	Νότια Κορέα	41	10	59	67	60	78	21	63	83
11	Γαλλία	41	10	72	46	72	94	12	61	75
12	Αυστραλία	41	5	75	59	60	96	14	79	83
13	Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	38	2	66	91	37	88	43	43	74
14	Νορβηγία	37	3	84	62	49	82	16	68	90
15	Ρωσία	36	19	41	71	51	81	8	28	64
16	Αυστρία	36	2	77	51	51	97	19	70	83
17	Ολλανδία	36	3	63	40	53	84	40	71	75
18	Βέλγιο	36	3	69	50	44	80	43	67	75
19	Σουηδία	35	3	67	52	53	90	16	70	90
20	Βραζιλία	34	18	48	62	41	58	6	50	69

Πίνακας 1.3. Κατάταξη χωρών με βάση τον Δείκτη Δυνητικών Αγορών.

Πηγή: Global Edge, <http://globaledge.msu.edu/mpi/data/2014>

Η ανταγωνιστικότητα των εθνών, δηλαδή η ικανότητά τους να δημιουργούν και να διατηρούν ένα περιβάλλον που προωθεί την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, αποτελεί άλλον έναν παράγοντα που πρέπει να λάβει υπόψη της η διοίκηση μιας διεθνικής επιχείρησης. Το World Competitiveness Yearbook του IMD κατατάσσει κάθε χρόνο 61 χώρες με βάση την απόδοσή τους σε 338 κριτήρια που μετρούν διαφορετικές πτυχές της ανταγωνιστικότητας. Στον Πίνακα 1.4 παρουσιάζεται η κατάταξη των χωρών με βάση την ανταγωνιστικότητά τους, ξεκινώντας από την πιο ανταγωνιστική (στην παρένθεση παρατίθεται η κατάταξη κατά το 2014) (IMD, 2015).

ΧΩΡΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ	ΧΩΡΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ
ΗΠΑ (1)	1	ΕΣΘΟΝΙΑ (30)	31
ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ ΚΙΝΑ (4)	2	ΓΑΛΛΙΑ (27)	32
ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ (3)	3	ΠΟΛΩΝΙΑ (36)	33
ΕΛΒΕΤΙΑ (2)	4	ΚΑΖΑΚΣΤΑΝ (32)	34
ΚΑΝΑΔΑΣ (7)	5	ΧΙΛΗ (31)	35
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ (11)	6	ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ (43)	36
ΝΟΡΒΗΓΙΑ (10)	7	ΙΣΠΑΝΙΑ (39)	37
ΔΑΝΙΑ (9)	8	ΙΤΑΛΙΑ (46)	38
ΣΟΥΗΔΙΑ (5)	9	ΜΕΞΙΚΟ (41)	39
ΓΕΡΜΑΝΙΑ (6)	10	ΤΟΥΡΚΙΑ (40)	40
ΤΑΙΒΑΝ (13)	11	ΦΙΛΙΠΠΙΝΕΣ (42)	41
ΕΝΩΜΕΝΑ ΑΡΑΒΙΚΑ ΕΜΙΡΑΤΑ (8)	12	ΙΝΔΟΝΗΣΙΑ (37)	42
ΚΑΤΑΡ (19)	13	ΛΕΤΟΝΙΑ (35)	43
ΜΑΛΑΙΣΙΑ (12)	14	ΙΝΔΙΑ (44)	44
ΟΛΛΑΝΔΙΑ (14)	15	ΡΩΣΙΑ (38)	45
ΙΡΛΑΝΔΙΑ (15)	16	ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΣΛΟΒΑΚΙΑΣ (45)	46
ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ (20)	17	ΡΟΥΜΑΝΙΑ (47)	47
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ (17)	18	ΟΥΓΓΑΡΙΑ (48)	48
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ (16)	19	ΣΛΟΒΕΝΙΑ (55)	49
ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ (18)	20	ΕΛΛΑΔΑ (57)	50
ΙΣΡΑΗΛ (24)	21	ΚΟΛΟΜΒΙΑ (51)	51
ΚΙΝΑ (23)	22	ΙΟΡΔΑΝΙΑ (53)	52
ΒΕΛΓΙΟ (28)	23	ΝΟΤΙΑ ΑΦΡΙΚΗ (52)	53
ΙΣΛΑΝΔΙΑ (25)	24	ΠΕΡΟΥ (50)	54
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΚΟΡΕΑΣ (26)	25	ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ (56)	55
ΑΥΣΤΡΙΑ (22)	26	ΒΡΑΖΙΛΙΑ (54)	56
ΙΑΠΩΝΙΑ (21)	27	ΜΟΓΓΟΛΙΑ	57
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ (34)	28	ΚΡΟΑΤΙΑ (59)	58
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΣΕΧΙΑ (33)	29	ΑΡΓΕΝΤΙΝΗ (58)	59
ΤΑΪΛΑΝΔΗ (29)	30	ΟΥΚΡΑΝΙΑ (49)	60
		ΒΕΝΕΖΟΥΕΛΑ (61)	61

Πίνακας 1.4. Δείκτης Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας.

Πηγή: IMD (2015), <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>

1.3 Κοινωνική Διάσταση

Η κοινωνική διάσταση σχετίζεται με το ευρύτερο κοινωνικο-οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δρα μια επιχείρηση. Παράγοντες όπως η κατανομή του εισοδήματος, στην οποία έχουμε ήδη αναφερθεί, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, η θέση της γυναίκας στην κοινωνία και την εργασία, η ανεργία, η μετανάστευση, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και του εργατικού δυναμικού, μπορούν να επηρεάσουν την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, προβάλλοντας άλλοτε ευκαιρίες και άλλοτε απειλές.

Περισσότερα στοιχεία για την ποιότητα ζωής σε παγκόσμιο επίπεδο παρέχει ο Δείκτης Ανθρώπινης Ανάπτυξης (Human Development Index) των Ηνωμένων Εθνών. Είναι ένας σύνθετος δείκτης που μετρά τη

μέση πρόοδο σε τρεις βασικές διαστάσεις της ανθρώπινης ανάπτυξης: μακρά και υγιή ζωή, γνώση και αξιοπρεπές βιοτικό επίπεδο. Ο δείκτης αποτελεί ένα συγκριτικό μέτρο του προσδόκιμου ζωής, του αλφαριθμητισμού, της εκπαίδευσης, του βιοτικού επιπέδου και γενικότερα της ευημερίας, ιδιαίτερα της παιδικής, στις διάφορες χώρες του κόσμου. Με βάση τον δείκτη αυτόν, οι χώρες κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες: πολύ υψηλής, υψηλής, μεσαίας και χαμηλής ανθρώπινης ανάπτυξης. Ο Πίνακας 1.5 παρουσιάζει τις 15 πρώτες και τις 15 τελευταίες χώρες της κατάταξης, καθώς και τις συνιστώσες του δείκτη (UNDP, 2014).

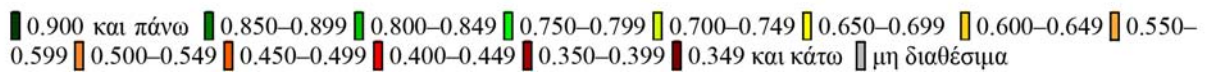
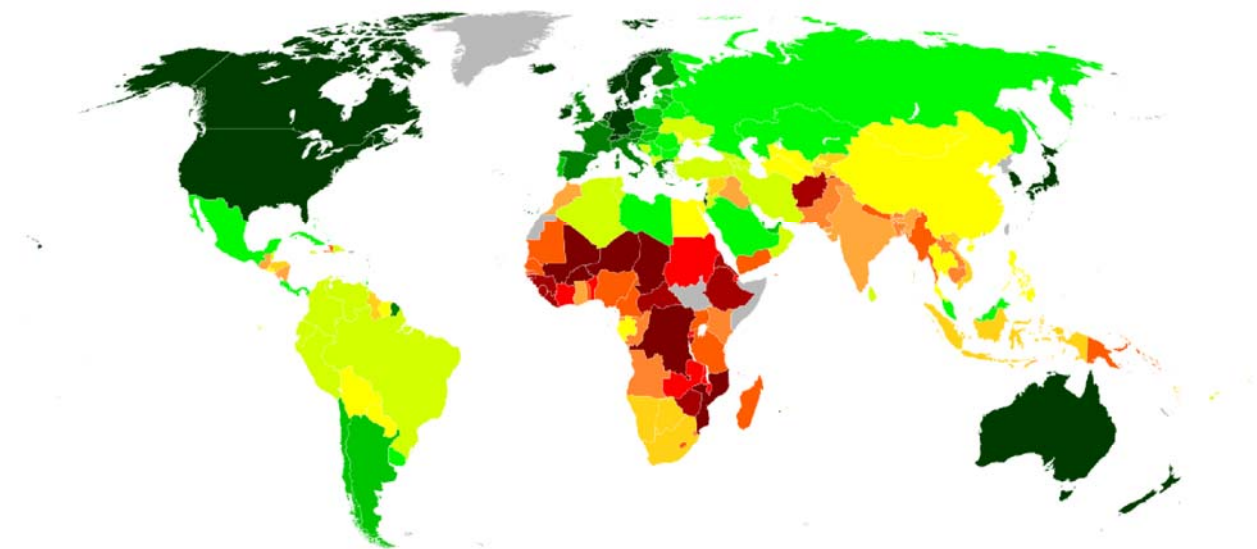
Στο Σχήμα 1.5 παρουσιάζονται οι διαφορές στον Δείκτη Ανθρώπινης Ανάπτυξης παγκοσμίως με βάση την πρόσφατη έκθεση των Ηνωμένων Εθνών (UNDP, 2014). Διαχρονικά, ο δείκτης αυτός αποκαλύπτει ότι ενώ η ανθρώπινη ανάπτυξη αυξάνει παγκοσμίως, η αύξηση αυτή γίνεται όλο και μικρότερη. Σύμφωνα με τη σχετική έκθεση, απειλές όπως η οικονομική κρίση, η αστάθεια των τιμών στα τρόφιμα, οι φυσικές καταστροφές και οι βίαιες συγκρούσεις αποτελούν τροχοπέδη για την ανάπτυξη. Ο πολύ σύνθετος δείκτης φτώχειας του UNDP υποδεικνύει ότι περίπου 1,5 δισεκατομμύρια άνθρωποι σε 91 αναπτυσσόμενες χώρες ζουν κάτω από συνθήκες φτώχειας, στερούνται καλής υγείας, εκπαίδευσης και βιοτικού επιπέδου, ενώ άλλα 800 εκατομμύρια κινδυνεύουν να επιστρέψουν στη φτώχεια (UNDP, 2014).

Η έκθεση για την Ανθρώπινη Ανάπτυξη των Ηνωμένων Εθνών παρέχει πολλές ακόμα, εξίσου σημαντικές πληροφορίες, όπως πληθυσμιακή ανάπτυξη και αλλαγές, παιδικός υποσιτισμός, πληθυσμός κάτω από τα όρια της φτώχειας, δαπάνες για παιδεία και υγεία, ανισότητα των φύλων, εργατικό δυναμικό ανά φύλο, αυτοκτονίες, αλλαγές των δασικών περιοχών, κατά κεφαλήν εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα κ.λπ. (UNDP, 2014) (ο διαδραστικός χάρτης είναι διαθέσιμος στην ιστοσελίδα <http://hdr.undp.org/en/data/map>).

Κατάταξη	Χώρα	Αναμενόμενος χρόνος ζωής κατά τη γέννηση (χρόνια)	Μέσος χρόνος εκπαίδευσης (χρόνια)	Αναμενόμενος χρόνος εκπαίδευσης (χρόνια)	Κατά κεφαλή ΑΕΕ (σε όρους ισοτιμίας αγορ. δύναμης 2011, \$)
1	Νορβηγία	81.5	12.6	17.6	63,909
2	Αυστραλία	82.5	12.8	19.9	41,524
3	Ελβετία	82.6	12.2	15.7	53,762
4	Ολλανδία	81.0	11.9	17.9	42,397
5	ΗΠΑ	78.9	12.9	16.5	52,308
6	Γερμανία	80.7	12.9	16.3	43,049
7	Νέα Ζηλανδία	81.1	12.5	19.4	32,569
8	Καναδάς	81.5	12.3	15.9	41,887
9	Σιγκαπούρη	82.3	10.2	15.4	72,371
10	Δανία	79.4	12.1	16.9	42,880
11	Ιρλανδία	80.7	11.6	18.6	33,414
12	Σουηδία	81.8	11.7	15.8	43,201
13	Ισλανδία	82.1	10.4	18.7	35,116
14	Ηνωμένο Βασίλειο	80.5	12.3	16.2	35,002
15	Χονγκ Κονγκ, Κίνα	83.4	10.0	15.6	52,383
173	Αιθιοπία	63.6	2.4	8.5	1,303
174	Μαλάουι	55.3	4.2	10.8	715
175	Λιβερία	60.6	3.9	8.5	752
176	Μάλι	55.0	2.0	8.6	1,499
177	Γουινέα Μπισσάου	54.3	2.3	9.0	1,090
178	Μοζαμβίκη	50.3	3.2	9.5	1,011
179	Γουινέα	56.1	1.6	8.7	1,142
180	Μπουρούντι	54.1	2.7	10.1	749
181	Μπουρκίνα Φάσο	56.3	1.3	7.5	1,602
182	Ερυθραία	62.9	3.4	4.1	1,147
183	Σιέρα Λεόνε	45.6	2.9	7.5	1,815
184	Τσαντ	51.2	1.5	7.4	1,622
185	Δημ. Κεντρ. Αφρικής	50.2	3.5	7.2	588
186	Δημ. Του Κονγκό	50.0	3.1	9.7	444
187	Νίγηρας	58.4	1.4	5.4	873
Ομάδες Δείκτη Ανθ. Ανάπτυξης					
Πολύ υψηλή Ανθ. Ανάπτυξη		80.2	11.7	16.3	40,046
Υψηλή Ανθ. Ανάπτυξη		74.5	8.1	13.4	13,231
Μεσαία Ανθ. Ανάπτυξη		67.9	5.5	11.7	5,960
Χαμηλή Ανθ. Ανάπτυξη		59.4	4.2	9.0	2,904

Πίνακας 1.5. Κατάταξη με βάση τον Δείκτη Ανθρώπινης Ανάπτυξης και οι συνιστώσες του.

Πηγή: UNDP, Human Development Report 2014.

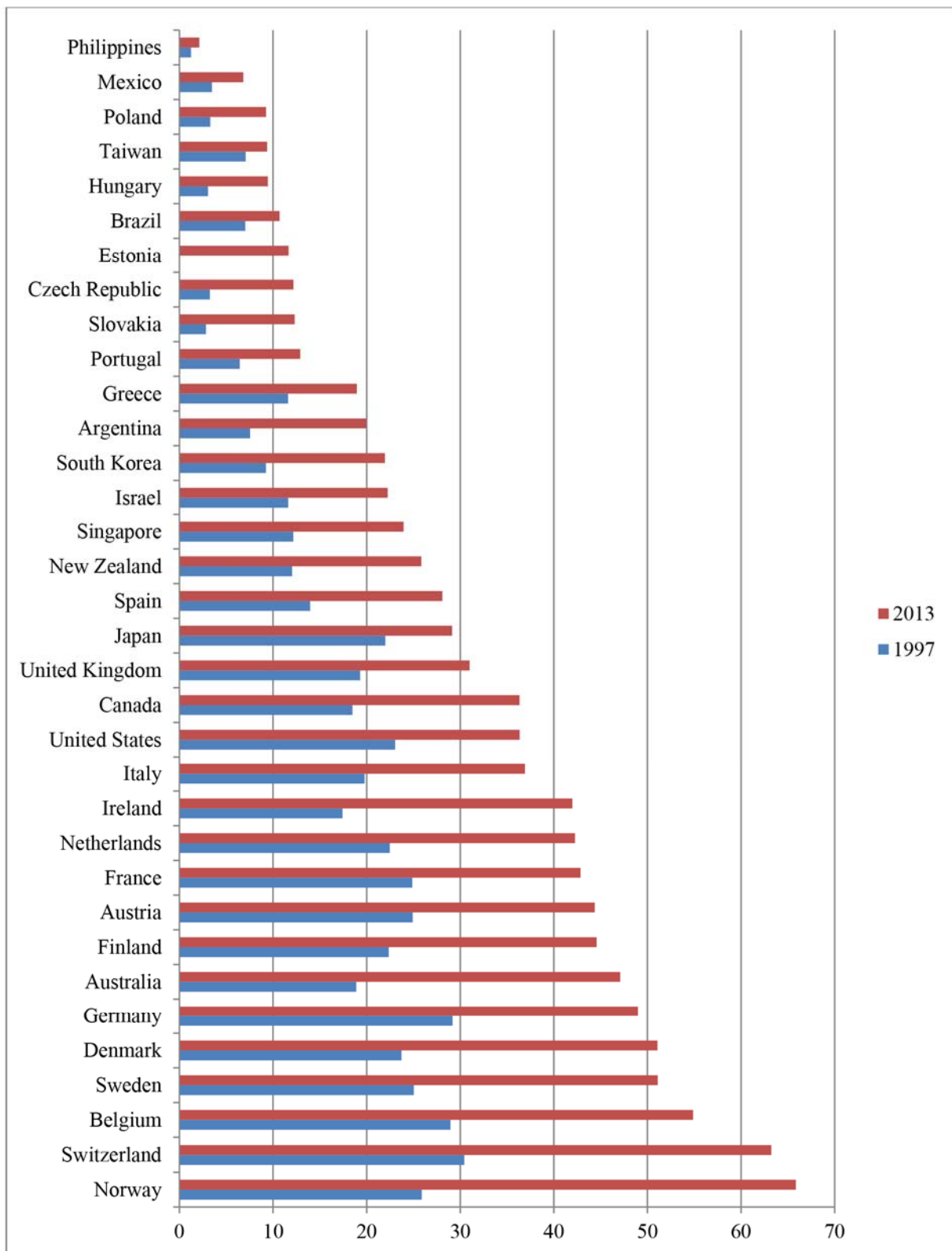


Σχήμα 1.5. Διαφορές στον Δείκτη Ανθρώπινης Ανάπτυξης παγκοσμίως (με βάση το Human Development Report, 2014). Canuckguy et al. derivative work: Lion grande (talk) - This file is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported license.

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:UN_Human_Development_Report_2013.svg

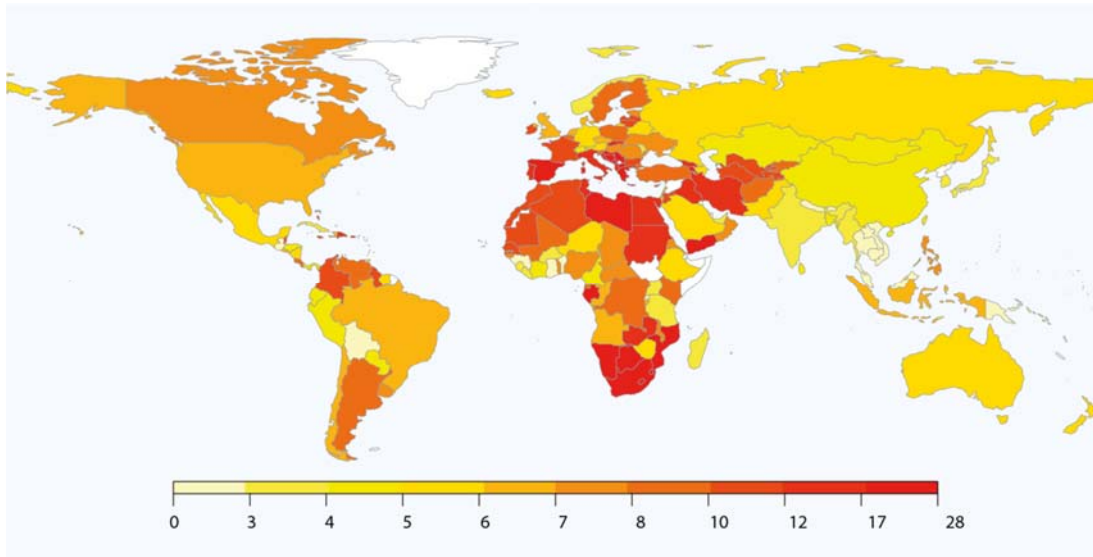
Η ποσότητα και η ποιότητα της εργασίας συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες μιας διεθνικής επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό. Η ποσότητα της εργασίας αφορά τον αριθμό των διαθέσιμων ατόμων που μπορούν να εργαστούν, ενώ η ποιότητα της εργασίας σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης, τις γνώσεις και τις ικανότητες του εργατικού δυναμικού. Και τα δύο είναι εξίσου σημαντικά προκειμένου μια επιχείρηση να αποκτήσει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό με τις απαραίτητες ικανότητες. Στην περίπτωση που υπάρχει υπερπροσφορά εργατικού δυναμικού, η διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης αυξάνεται, με αποτέλεσμα τη μείωση του εργατικού κόστους. Εάν, επιπλέον, υπάρχει μεγαλύτερη προσφορά ατόμων με υψηλά προσόντα, τότε θα έχει και μεγαλύτερες πιθανότητες να προσλάβει τους καλύτερους. Από την άλλη μεριά όμως, αυτό θα σημαίνει επίσης υψηλότερη ανεργία, η οποία μπορεί να προκαλέσει αρνητικές συνέπειες (κοινωνική αναταραχή, μείωση διαθέσιμου εισοδήματος κ.λπ.).

Στο Σχήμα 1.6 βλέπουμε την ωριαία αποζημίωση σε δολάρια, 34 χωρών στον βιομηχανικό κλάδο κατά το 1997 και 2013 (The Conference Board, 2014). Όπως είναι αναμενόμενο, οι χώρες που σημειώνουν υψηλότερες ωριαίες αποζημιώσεις ανήκουν στις αναπτυγμένες, ενώ αυτές με τις χαμηλότερες είναι αναπτυσσόμενες χώρες της Νοτιο-ανατολικής Ευρώπης, Ασίας και Λατινικής Αμερικής. Το Σχήμα 1.7 παρουσιάζει εκτιμήσεις της ανεργίας (ως ποσοστό του εργατικού δυναμικού) των χωρών παγκοσμίως για το 2014 (ILO, 2015). Όπως έχει ήδη τονιστεί, ο ρυθμός αύξησης της απασχόλησης έχει επιβραδυνθεί τα τελευταία χρόνια λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης (από 1,7 % ετησίως την περίοδο 1991-2007 σε 1,2 % την περίοδο 2007-2014). Ο συνολικός αριθμός των ατόμων που ζητούσαν εργασία το 2014 ήταν περίπου 201 εκατομμύρια, 1 εκατομμύριο περισσότεροι από το 2013. Το πρόβλημα είναι ιδιαίτερα έντονο σε πολλές χώρες της Αφρικής, καθώς και της Νότιας Ευρώπης και Μέσης Ανατολής. Η ανεργία πλήττει περισσότερο τους νέους (15-24 χρόνων), ιδίως σε χώρες της Ανατολικής Ασίας και Μέσης Ανατολής, και τις γυναίκες, ιδίως στη Βόρεια Αφρική και Μέση Ανατολή.



Σχήμα 1.6. Ωριαία αποζημίωση σε δολάρια στον βιομηχανικό κλάδο κατά το 1997 και 2013.

Πηγή: The Conference Board, 2014.



Σχήμα 1.7. Εκτιμήσεις ανεργίας παγκοσμίως για το 2014 (ILO, 2015).

Πηγή: ILO, *Trends Econometric Models*, Οκτώβριος 2014.

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_337069.pdf
 Copyright © 1996-2012 International Labour Organization. All rights reserved.

1.4 Δημογραφική Διάσταση

Η δημογραφική διάσταση αφορά τη δομή των ανθρώπινων πληθυσμών, δηλαδή το μέγεθός τους, την ηλικιακή σύνθεση, την αναλογία των δύο φύλων, την ανάπτυξή τους κ.λπ. Οι δημογραφικές μεταβολές που συμβαίνουν σε διάφορες χώρες μπορεί να περιορίζουν ή να διαμορφώνουν τις ευκαιρίες που είναι διαθέσιμες σε αυτές.

Κατά το παρελθόν, η δομή της ηλικιακής κατανομής μιας χώρας έμοιαζε με πυραμίδα. Κάθε επίπεδο της αντιπροσώπευε τον αριθμό των ατόμων σε μια ηλικιακή ομάδα. Το σχήμα της οφειλόταν στο ότι ο αριθμός των μικρών σε ηλικία ατόμων ήταν υψηλότερος από τον αριθμό των μεγαλύτερων σε ηλικία ατόμων, καθώς οι μεγαλύτεροι είχαν και περισσότερες πιθανότητες να χάσουν τη ζωή τους από διάφορες ασθένειες, κακές συνθήκες διαβίωσης κ.λπ. Σήμερα, στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες, παρατηρείται το εξής φαινόμενο: από τη μία πλευρά ο ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού μειώνεται, λόγω των μειωμένων γεννήσεων, και από την άλλη ο πληθυσμός των ηλικιωμένων αυξάνεται, λόγω της αύξησης του μέσου όρου ζωής. Η υπογεννητικότητα, η βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης, η εκπαίδευση, η καλύτερη ιατρική περίθαλψη και υγιεινή έχουν ως συνέπεια τη μεταβολή του σχήματος της ηλικιακής δομής των πληθυσμών κάποιων χωρών, από πυραμίδες σε διαμάντια ή ορθογώνια (Kinsella and Wan, 2009).

Ο παγκόσμιος πληθυσμός γερνάει! Το σύνολο των ανθρώπων άνω των 65 ετών προβλέπεται να αυξηθεί κατά 160 % μέχρι το 2040, ενώ αναμένεται σύντομα να ξεπεράσει αυτό των παιδιών κάτω των 5 ετών για πρώτη φορά στην ιστορία. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ηλικιωμένων (65 και άνω) στο σύνολο του πληθυσμού το 2025 προβλέπεται να έχει η Ιαπωνία, με 28,1 %, ακολουθούμενη από την Ιταλία με 24,7 %. Όλο και περισσότερες είναι οι χώρες που ο πληθυσμός τους γερνά και ταυτόχρονα μειώνεται. Το γεγονός ότι οι άνθρωποι ζουν περισσότερο και γεννούν λιγότερα παιδιά μπορεί να επηρεάσει τις οικογενειακές δομές και τις συνήθειες της φροντίδας των ηλικιωμένων. Ο λόγος εξάρτησης των ηλικιωμένων 65 και άνω από τον υπόλοιπο πληθυσμό, θα αυξηθεί σημαντικά τις επόμενες δεκαετίες, συνεπώς οι τωρινοί εργαζόμενοι θα επιβαρυνθούν για τη στήριξη των συνταξιούχων (συστήματα κοινωνικής ασφάλισης) (Kinsella and Wan, 2009).

Όλα τα παραπάνω έχουν σημαντικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις. Καταρχήν, η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως θα μειωθεί, ιδίως σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες, οι οποίες ήδη αντιμετωπίζουν τις πρώτες ελλείψεις, εκτός κι αν αυτό αντισταθμιστεί από τη μετανάστευση (ILO, 2015). Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του κόστους εργασίας λόγω της μικρής προσφοράς της. Επίσης, ενδέχεται να μειωθεί η αγοραστική δύναμη, εφόσον περιορίζεται το διαθέσιμο εισόδημα και μεταβάλλεται η ιδιωτική

αποταμίευση. Τέλος, αλλάζει η δομή της κατανάλωσης, μια και τα προϊόντα που καταναλώνονται από ηλικιωμένους διαφέρουν από αυτά που προσελκύουν τις νεώτερες ηλικίες.

1.5 Πολιτισμική Διάσταση

Η πολιτισμική διάσταση αναφέρεται στα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν λαό, όπως είναι η κουλτούρα, η γλώσσα και η θρησκεία. Ο πολιτισμός ή αλλιώς κουλτούρα, περιλαμβάνει το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των συμπεριφορών, των ηθών και των εθίμων που διαφοροποιούν τις χώρες. Η κουλτούρα καθορίζει τους κανόνες με βάση τους οποίους λειτουργεί μια κοινωνία, με αποτέλεσμα η δράση μιας διεθνικής επιχείρησης να επηρεάζεται άμεσα ή έμμεσα από αυτούς. Για παράδειγμα, το κύρος γίνεται αντιληπτό με διαφορετικό τρόπο στη Γαλλία απ' ό,τι στις ΗΠΑ. Στη Γαλλία το κύρος συχνά σχετίζεται με τη θέση που κατέχει κάποιος σε έναν οργανισμό, τον συνολικό χρόνο εργασίας του ή το μορφωτικό του επίπεδο, ενώ στις ΗΠΑ το κύρος απορρέει από τα προσωπικά επιτεύγματα. Οι πολιτισμικές διαφορές μπορεί να προκαλέσουν εμπόδια για μια επιχείρηση η οποία πιστεύει ότι μπορεί να εφαρμόσει παντού τις ίδιες διοικητικές πρακτικές. Μπορούν όμως να αποτελέσουν και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, εάν τις αναγνωρίσει και προσαρμοστεί κατάλληλα.

Παρά τις διαφορές, οι κουλτούρες χαρακτηρίζονται από κάποια βασικά στοιχεία που είναι κοινά, όπως το ότι αλλάζουν πολύ αργά, αποτελούν αντικείμενο μάθησης μέσω της κοινωνικοποίησης, τα στοιχεία τους είναι αλληλένδετα με αποτέλεσμα να ενδυναμώνονται και να αναπαράγονται, μοιράζονται από τα μέλη μιας κοινωνίας και τα διαφοροποιεί από τα μέλη άλλων κοινωνιών (Griffin and Pustay, 2011).

Αρκετές έρευνες έχουν προσπαθήσει να μελετήσουν την κουλτούρα και να μετρήσουν τις διαφορές των χωρών σε παγκόσμιο επίπεδο. Μια από τις πιο σημαντικές είναι εκείνη του Ολλανδού Hofstede (1991, 2001) ο οποίος παρουσίασε μία ομάδα χαρακτηριστικών αξιών ή διαστάσεων, που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να μετρήσουν την κουλτούρα. Σύμφωνα με αυτόν, οι διαστάσεις αυτές αναφέρονται σε βασικά προβλήματα της ανθρωπότητας τα οποία αντιμετωπίζει κάθε κοινωνία. Εντούτοις, κάθε κοινωνία αντιμετωπίζει αυτά τα προβλήματα με διαφορετικό τρόπο και αυτό αντανακλάται στον διαφορετικό βαθμό που η κάθε χώρα σημειώνει στην κάθε διάσταση. Οι διαστάσεις αυτές είναι:

- Απόσταση Ισχύος (ή αποδοχή ανισοτήτων): υποδηλώνει τον βαθμό στον οποίο μία κοινωνία αποδέχεται την άνιση κατανομή της δύναμης. Ανισότητα μπορεί, επίσης, να υπάρξει σε σχέση με τον πλούτο, τις ικανότητες ή το γόητρο. Κάποιες εθνικές κουλτούρες χαρακτηρίζονται από μεγάλη ανισότητα, συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια μιας μικρής και μόνιμης ελίτ, συγκεντρωτικούς οργανισμούς με υψηλές ιεραρχικές πυραμίδες και περιορισμένη επικοινωνία από τη βάση προς την κορυφή. Οι αποφάσεις λαμβάνονται από τους λίγους και οι πολλοί αποτελούν απλά εκτελεστικά όργανα. Η ανισότητα είναι αποδεκτή και οι λιγότερο δυνατοί δέχονται τη μη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και την απαλλαγή από τις ευθύνες. Αντίθετα, άλλες κουλτούρες χαρακτηρίζονται από μικρότερη ανισότητα, περισσότερη κοινωνική κινητικότητα, μικρότερη συγκέντρωση της εξουσίας στα χέρια των λίγων, αποκεντρωμένους οργανισμούς με περισσότερο επίπεδες ιεραρχίες και σχετικά ελεύθερη προς τα πάνω επικοινωνία.
- Αποφυγή της Αβεβαιότητας: αναφέρεται στην έλλειψη ανοχής που δείχνει μια κοινωνία απέναντι στην αβεβαιότητα και την αμφιβολία. Αυτή η έλλειψη εκφράζεται με υψηλότερα επίπεδα ανησυχίας για το μέλλον και απελευθέρωση μεγαλύτερης ενέργειας, μεγαλύτερη ανάγκη για τυπικούς κανόνες και απόλυτη αλήθεια και λιγότερη ανοχή προς ανθρώπους ή ομάδες με ιδέες και συμπεριφορές που παρεκκλίνουν από τα συνηθισμένα. Κάποιες κουλτούρες παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα δραστηριότητας και προσωπικής ενέργειας. Οι πιο δραστήριες κουλτούρες έχουν την τάση να εφαρμόζουν περισσότερη εξειδίκευση, τυπολατρία και τυποποίηση και αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στην ομοιομορφία παρά στις αποκλίνουσες ιδέες. Χαρακτηρίζονται από γραφειοκρατία και αρκετή αντίσταση στην αλλαγή. Επίσης, αποφεύγουν τις αποφάσεις με υψηλό κίνδυνο. Αντίθετα, οι λιγότερο δραστήριες κουλτούρες δίνουν λιγότερη σημασία στους τυπικούς κανόνες και την εξειδίκευση, δεν δείχνουν ενδιαφέρον για την ομοιομορφία, αλλά δείχνουν ανεκτικότητα στις πολλές διαφορετικές ιδέες και συμπεριφορές. Η έλλειψη τυπολατρίας επιτρέπει τη γρήγορη

ανταπόκριση και προσαρμογή σε μελλοντικές αλλαγές. Τέλος, αναλαμβάνουν με μεγαλύτερη ευκολία τον κίνδυνο προσωπικών αποφάσεων.

- **Ατομικισμός/Συλλογικότητα:** περιγράφει τη σχέση μεταξύ του ατόμου και της ομάδας ή της κοινωνίας ως σύνολο. Απεικονίζει τον βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι μιας χώρας μαθαίνουν να ενεργούν περισσότερο ως άτομα παρά ως μέλη μιας ομάδας. Στις χώρες όπου επικρατεί η συλλογικότητα, δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στους κοινωνικούς, φιλικούς ή συγγενικούς δεσμούς. Οι άνθρωποι γεννιούνται μέσα σε κολεκτίβες όπως οι εκτεταμένες οικογένειες, έχουν ομαδική νοοτροπία και φροντίζουν για το καλό της ομάδας, υποβιάζοντας πολλές φορές τους προσωπικούς τους στόχους μπροστά στο συμφέρον της ομάδας. Τα μέλη της ομάδας είναι αλληλοεξαρτώμενα και πιστεύουν ότι η διατήρηση της ευημερίας της ομάδας είναι η καλύτερη εγγύηση και για τη δική τους ευημερία. Αντίθετα, στις ατομικιστικές κοινωνίες οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων είναι χαλαροί και οι άνθρωποι κοιτούν το ίδιο συμφέρον. Τα ατομικά επιτεύγματα και η ελευθερία έχουν μεγάλη σημασία. Οι άνθρωποι είναι αυτάρκεις και δεν αισθάνονται την ανάγκη να βασιστούν στους άλλους. Θεωρούν την προσωπικότητά τους ως μια ξεχωριστή οντότητα, πέρα από κάθε κοινωνία και κουλτούρα, και δίνουν προτεραιότητα στην εκπλήρωση των προσωπικών τους στόχων αντί των στόχων της ομάδας.
- **Αρρενωπότητα/Θηλυκότητα (ή τάση προς επιτεύγματα/κοινωνική ευαισθησία):** σχετίζεται με τον βαθμό στον οποίο «αρρενωπές» αξίες όπως η επιβολή, η επίδοση, η επιτυχία και ο ανταγωνισμός, υπερισχύουν των «θηλυκών» αξιών όπως η ποιότητα ζωής, η διατήρηση θερμών προσωπικών σχέσεων, η εξυπηρέτηση, η φροντίδα για τους αδύναμους και η αλληλεγγύη. Η οικογένεια σε μια αρρενωπή κοινωνία καθοδηγεί τα παιδιά προς την επιβολή, τη φιλοδοξία και τον ανταγωνισμό, επιβάλλοντας διαφορετικούς ρόλους στους άντρες και τις γυναίκες. Η κοινωνία ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα και την ανταμοιβή σύμφωνα με την απόδοση. Οι αξίες μιας τέτοιας κοινωνίας θεωρούνται ότι ευδοκιμούν σε μια ανοικτή οικονομία. Αντίθετα, οι «θηλυκές» κοινωνίες δίνουν έμφαση στις κοινωνικές σχέσεις και την αλληλοβοήθεια, στάσεις οι οποίες πιθανόν αντικατοπτρίζονται σε κυβερνητικές πολιτικές που ευνοούν την αναδιανομή του εισοδήματος και το υψηλό επίπεδο κοινωνικών δαπανών.
- **Κομφουκιανός Δυναμισμός / Χρονικός Προσανατολισμός:** αυτή η διάσταση ξεχωρίζει τις βραχυχρόνια προσανατολισμένες κουλτούρες από τις μακροχρόνια προσανατολισμένες. Ο μακροχρόνιος προσανατολισμός συνεπάγεται επιμονή, ταξινόμηση των σχέσεων σύμφωνα με την κοινωνική θέση και τήρηση αυτής της σειράς, αποταμίευση και αίσθημα ντροπής. Ο βραχυχρόνιος προσανατολισμός σχετίζεται με την προσωπική σταθερότητα, την προστασία της τιμής, τον σεβασμό για την παράδοση και την ανταπόδοση χαιρετισμών, εύνοιας (χάρων) και δώρων.

Μία εξίσου σημαντική έρευνα, η έρευνα GLOBE (Global Leadership and Organizational Effectiveness), συμπληρώνει τις διαστάσεις κουλτούρας του Hofstede. Η έρευνα αυτή έχει ως στόχο να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ κοινωνικής κουλτούρας, οργανωσιακής κουλτούρας και πρακτικών και οργανωσιακής ηγεσίας (House et al., 1999; House et al., 2004). Κατέληξε σε εννέα διαστάσεις κοινωνικής κουλτούρας οι οποίες αντικατοπτρίζουν αντιλήψεις των διευθυντών μεσαίου επιπέδου για την παρούσα κατάσταση της κοινωνίας, αλλά και προτιμήσεις τους σχετικά με την επιθυμητή κατάσταση της κοινωνίας. Οι διαστάσεις αυτές είναι: 1) Απόσταση Ισχύος, 2) Αποφυγή της Αβεβαιότητας, 3) Θεσμική Συλλογικότητα (Συλλογικότητα I), 4) Ενδο-ομαδική Συλλογικότητα (Συλλογικότητα II), 5) Ισότητα των δύο Φύλων, 6) Επιβολή (Αυτοπεποίθηση), 7) Μελλοντικός Προσανατολισμός, 8) Προσανατολισμός στην Απόδοση, και 9) Προσανατολισμός στον Άνθρωπο. Οι πρώτες επτά διαστάσεις κουλτούρας πηγάζουν από τις αντίστοιχες διαστάσεις του Hofstede (1991). Σχετικά με τις υπόλοιπες:

- **Προσανατολισμός στην Απόδοση:** είναι ο βαθμός στον οποίο μία κοινωνία ενθαρρύνει και ανταμείβει τα μέλη της για τη βελτίωση της απόδοσής τους και την υπεροχή τους.
- **Προσανατολισμός στον Άνθρωπο:** αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο τα άτομα μιας κοινωνίας ενθαρρύνουν και ανταμείβουν άλλα άτομα για τη δικαιοσύνη, τη φιλαλήθεια, τη φιλικότητα, τη γενναιοδωρία, τη φροντίδα και την ευγένειά τους.

Στους Πίνακες 1.6 και 1.7 παρουσιάζονται κάποιες ενδεικτικές χώρες και ο βαθμός που τις χαρακτηρίζει σε κάθε διάσταση της κουλτούρας, με βάση την έρευνα του Hofstede και της GLOBE, αντίστοιχα.

Χώρα	Ατομικισμός / Συλλογικότητα	Απόσταση ισχύος	Αποφυγή αβεβαιότητας	Επίτευγμα / Κοινωνική ευαισθησία
Αυστραλία	Ατομικισμός	Μικρή	Μέτρια	Έντονο
Καναδάς	Ατομικισμός	Μέτρια	Μικρή	Μέτριο
Αγγλία	Ατομικισμός	Μικρή	Μέτρα	Έντονο
Γαλλία	Ατομικισμός	Μεγάλη	Μεγάλη	Ασθενές
Ελλάδα	Συλλογικότητα	Μεγάλη	Μεγάλη	Μέτριο
Ιταλία	Ατομικισμός	Μέτρια	Μεγάλη	Έντονο
Ιαπωνία	Συλλογικότητα	Μέτρια	Μεγάλη	Έντονο
Μεξικό	Συλλογικότητα	Μεγάλη	Μεγάλη	Έντονο
Σιγκαπούρη	Συλλογικότητα	Μεγάλη	Μικρή	Μέτριο
Σουηδία	Ατομικισμός	Μικρή	Μικρή	Ασθενές
Ηνωμένες Πολιτείες	Ατομικισμός	Μικρή	Μικρή	Έντονο
Βενεζουέλα	Συλλογικότητα	Μεγάλη	Μεγάλη	Έντονο

Πίνακας 1.6. Χαρακτηρισμός επιλεγμένων χωρών με βάση τις πολιτισμικές διαστάσεις του Hofstede (1991, 2001).

Η κουλτούρα, λοιπόν, αντανακλά διάφορες συμπεριφορές, κάποιες από τις οποίες είναι προτιμότερες, ενώ κάποιες άλλες μη αποδεκτές. Οι διεθνικές επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν μέσα σε διαφορετικές κουλτούρες, να διοικήσουν ανθρώπινο δυναμικό από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα, με διαφορετικές αξίες, πιστεύω και συμπεριφορές. Είναι αναμενόμενο ότι οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον εφαρμόζονται για να προτρέψουν σε αντίστοιχες επιθυμητές συμπεριφορές, θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις επιταγές της εκάστοτε κουλτούρας. Σχετικές έρευνες υποδεικνύουν ότι οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων είναι σε αρκετά μεγάλο βαθμό οριοθετημένες πολιτισμικά και ότι κάποιες από αυτές εμφανίζουν χαμηλό βαθμό μεταφοράς από τη μια κουλτούρα στην άλλη (Myloni, 2014a, b). Για παράδειγμα, τα άτομα που προέρχονται από συλλογικές κουλτούρες δρουν καλύτερα στα πλαίσια μιας ομάδας και υποκινούνται πιο αποτελεσματικά από ομαδικά κίνητρα. Επίσης, ένα στιλ διοίκησης που δίνει πολλές πρωτοβουλίες και ενθαρρύνει τη συμμετοχή, ίσως δεν φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, εάν εφαρμοστεί σε εργαζόμενους που η κουλτούρα τους χαρακτηρίζεται από μεγάλη απόσταση ισχύος. Τα άτομα αυτά όχι μόνο δέχονται την άνιση κατανομή της δύναμης, αλλά, επιπλέον, τείνουν να αποφεύγουν τις ευθύνες.

Παράμετροι	Χώρες με χαμηλή βαθμολογία	Χώρες με μέτρια βαθμολογία	Χώρες με υψηλή βαθμολογία
Αυτοπεποίθηση	Σουηδία Νέα Ζηλανδία Ελβετία	Αίγυπτος Ιρλανδία Φιλιππίνες	Ισπανία Ηνωμένες Πολιτείες Ελλάδα
Μελλοντικός προσανατολισμός	Ρωσία Αργεντινή Πολωνία	Σλοβενία Αίγυπτος Ιρλανδία	Δανία Καναδάς Ολλανδία
Διαφοροποίηση φύλου	Σουηδία Δανία Σλοβενία	Ιταλία Βραζιλία Αργεντινή	Νότια Κορέα Αίγυπτος Μαρόκο
Αποφυγή αβεβαιότητας	Ρωσία Ουγγαρία Βολιβία	Ισραήλ Ηνωμένες Πολιτείες Μεξικό	Αυστρία Δανία Γερμανία
Απόσταση ισχύος	Δανία Ολλανδία Νότια Αφρική	Αγγλία Γαλλία Βραζιλία	Ρωσία Ισπανία Ταϊλάνδη
Ατομικισμός / Συλλογικότητα	Δανία Σιγκαπούρη Ιαπωνία	Χονγκ Κονγκ Ηνωμένες Πολιτείες Αίγυπτος	Ελλάδα Ουγγαρία Γερμανία
Εσω-ομαδική συλλογικότητα	Δανία Σουηδία Νέα Ζηλανδία	Ιαπωνία Ισραήλ Κατάρ	Αίγυπτος Κίνα Μαρόκο
Προσανατολισμός στην απόδοση	Ρωσία Αργεντινή Ελλάδα	Σουηδία Ισραήλ Ισπανία	Ηνωμένες Πολιτείες Ταϊβάν Νέα Ζηλανδία
Ανθρωπιστικός προσανατολισμός	Γερμανία Ισπανία Γαλλία	Χονγκ Κονγκ Σουηδία Ταϊβάν	Ινδονησία Αίγυπτος Μαλαισία

Πίνακας 1.7. Χαρακτηρισμός επιλεγμένων χωρών με βάση τις πολιτισμικές διαστάσεις της έρευνας *Globe* (House et al., 1999; House et al., 2004).

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της αμερικάνικης εταιρείας Wal-Mart, η οποία όταν εξαγόρασε την Ιαπωνική Seiyu, απέλυσε το ένα τέταρτο των εργαζομένων της. Μια τέτοια μαζική απόλυση είναι πολύ

σοβαρό θέμα για τα δεδομένα των Ιαπώνων, ενός λαού που δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην κοινωνική αρμονία. Το χαρακτηριστικό αυτό συνδέεται με τον έντονο βαθμό της συλλογικότητάς τους, δηλαδή το γεγονός ότι τα άτομα δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην αρμονία, την ομαδική εργασία και τις κοινωνικές δραστηριότητες. Στα πλαίσια της εργασίας, αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων να αποκτούν μια ηθική χροιά και να μοιάζουν περισσότερο με μία οικογενειακή σχέση, που έχει αμοιβαία καθήκοντα και δεσμεύσεις προστασίας. Η κακή λοιπόν απόδοση ενός εργαζόμενου, στα πλαίσια της συλλογικότητας, δεν ισοδυναμεί με τον τερματισμό της εργασιακής σχέσης (δεν είναι κοινωνικά αποδεκτός). Για τους Αμερικανούς όμως, που χαρακτηρίζονται από ατομικισμό, η σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου εμφανίζεται, συνήθως, ως επιχειρηματική συναλλαγή. Η κακή απόδοση του εργαζόμενου αποτελεί λόγο για απόλυση. Με δεδομένη την έντονη αυτή διαπολιτισμική αντίθεση μεταξύ των ΗΠΑ και της Ιαπωνίας, η Wal-Mart όφειλε να προσαρμόσει τις εργασιακές της πρακτικές, κάτι το οποίο και έκανε σταδιακά (Matusitz and Forrester, 2009).

Η γλώσσα αποτελεί τον σημαντικότερο τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας κοινωνίας, ενώ παρέχει, επίσης, βασικά στοιχεία για τις πολιτισμικές αξίες της. Για παράδειγμα, η χρήση διαφορετικών μορφών γλώσσας ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο (διαφορετικό κοινωνικό επίπεδο, διαφορά ηλικίας) των ανθρώπων που συνδιαλέγονται, φανερώνει μια κοινωνία με αρκετές ανισότητες. Επίσης, η ύπαρξη πολλών διαφορετικών γλωσσικών ομάδων υποδηλώνει την ποικιλομορφία μιας κοινωνίας, η οποία ενδέχεται να διαφέρει και σε άλλα σημεία, όπως οι πολιτισμικές αξίες, το εισόδημα, η εκπαίδευση κ.λπ. Οι ίδιες λέξεις μπορεί να έχουν διαφορετικό νόημα για ανθρώπους που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στο ότι οι κουλτούρες διακρίνονται σε δύο ευρείες κατηγορίες, σε σχέση με το περιεχόμενο των μηνυμάτων που στέλνονται από τα μέλη τους: οι κουλτούρες υψηλού και οι κουλτούρες χαμηλού περιεχομένου. Οι κουλτούρες υψηλού περιεχομένου είναι πολύπλευρες γιατί, προκειμένου να ερμηνευτούν τα μηνυμάτά τους, θα πρέπει παράλληλα με το τι λέγεται προφορικά, να κατανοούμε και τις χειρονομίες, τη γλώσσα του σώματος, το υπόβαθρο του ατόμου που στέλνει το μήνυμα, καθώς και τις αξίες και τις εμπειρίες του. Αντίθετα, σε κουλτούρες χαμηλού περιεχομένου, οι λέξεις περιέχουν το μεγαλύτερο μέρος της σημασίας του μηνύματος. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του «ναι» των Ιαπώνων. Ενώ για έναν δυτικό το «ναι» έχει την έννοια του «συμφωνώ», αντίθετα οι Ιάπωνες εννοούν «ναι, κατάλαβα», χωρίς αυτό απαραίτητα να σημαίνει ότι συμφωνούν κιόλας. Επίσης, οι Ιάπωνες θεωρούν αγενές το να πουν «όχι» σε κάποιον και προσπαθούν με άλλους, έμμεσους τρόπους, να δείξουν ότι είναι αρνητικοί.

Αξία αναφοράς είναι, επίσης, και η μη λεκτική επικοινωνία ή αλλιώς, η γλώσσα του σώματος. Αυτή συνίσταται σε διάφορες εκφράσεις του προσώπου, χειρονομίες, οπτική επαφή, τόνο της φωνής ή στάση του σώματος. Όλα τα παραπάνω μπορεί να αποτελέσουν αιτίες παρεξηγήσεων, εάν δεν γνωρίζουμε σε βάθος την κουλτούρα του συνομιλητή μας.

Τέλος, πολύ σημαντική πτυχή των περισσότερων κοινωνιών αποτελεί και η θρησκεία. Η θρησκεία μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις μιας κοινωνίας ως προς την εργασία, την κατανάλωση, την ιδιοκτησία, τη μελλοντική πορεία του ατόμου. Για παράδειγμα, ο Προτεσταντισμός επικροτεί τη σκληρή δουλειά, τη συσσώρευση πλούτου, την ιδιοκτησία κ.λπ. Αντίθετα, ο Ινδουισμός υποστηρίζει περισσότερο την πνευματική ολοκλήρωση παρά την επίτευξη οικονομικών στόχων. Αυτό μπορεί να επιδράσει στα κίνητρα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων στις διάφορες κουλτούρες. Επιπλέον, κάποιες θρησκείες είναι δυνατόν να θέσουν περιορισμούς στις δραστηριότητες των ανθρώπων, όπως απαγόρευση της απασχόλησης των γυναικών ή της κατανάλωσης κάποιων προϊόντων (Griffin and Pustay, 2011).

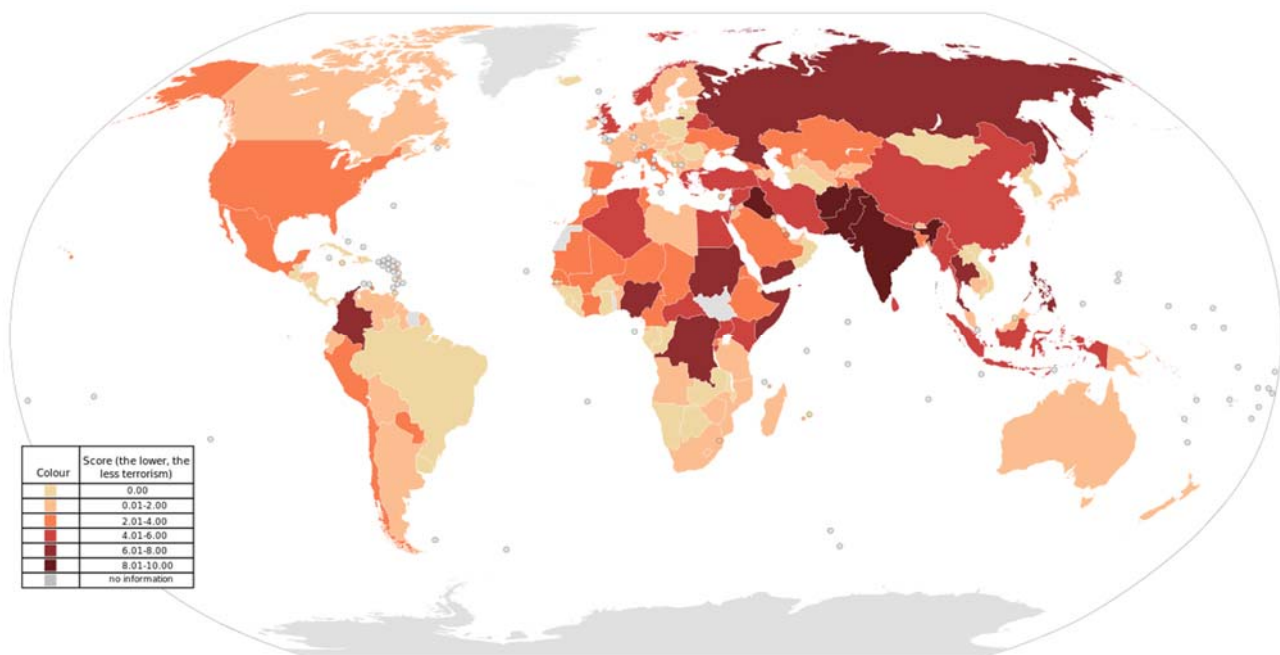
1.6 Πολιτική – Νομική Διάσταση

Το πολιτικό και νομικό περιβάλλον σχετίζεται με το πολιτικό και νομικό πλαίσιο που διέπει την επιχειρηματική δραστηριότητα και περιλαμβάνει τους νόμους, τους διάφορους κυβερνητικούς οργανισμούς και τις ομάδες πίεσης που επηρεάζουν, άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά, τις δράσεις μιας επιχείρησης. Η μελέτη του είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε πολλές χώρες, σε καθεμία από τις οποίες ισχύουν διαφορετικοί νόμοι και διατάξεις. Μη ευνοϊκές αλλαγές στη φορολογική νομοθεσία μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης, οι νόμοι περί κατώτατου μισθού περιορίζουν τις αποφάσεις της ως προς τις αποδοχές του εργατικού της δυναμικού, και ίσως να αυξάνουν το κόστος των προϊόντων της, και οι νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος επηρεάζουν την τεχνολογία παραγωγής που χρησιμοποιεί.

Η μεγάλη ρευστότητα του περιβάλλοντος είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, και οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να παρακολουθούν αδιαλείπτως τις εξελίξεις και να προβαίνουν σε εκτιμήσεις για τον πολιτικό κίνδυνο, κάτι που αποτελεί μεγάλη πρόκληση για αυτές. Πολιτικοί κίνδυνοι είναι οποιεσδήποτε αλλαγές στο πολιτικό

σκηνικό μιας χώρας, που μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά μια επιχείρηση, όπως να απειληθεί ή να δημευτεί η ιδιοκτησία της, να απειληθεί η λειτουργία της από αλλαγές σε νόμους, τρομοκρατία, ένοπλη εξέγερση κ.λπ., ή να περιοριστούν τα κεφάλαια που μπορεί να μεταφέρει από και προς μια χώρα υποδοχής (Griffin and Pustay, 2011).

Το πολιτικό κλίμα είναι εξίσου σημαντικό. Η πολιτική σταθερότητα και η φιλική διάθεση που δείχνουν οι κυβερνήσεις κάποιων χωρών προς τις διεθνικές επιχειρήσεις, ενθαρρύνουν τις ξένες επενδύσεις και την ανάπτυξη, και προσφέρουν κίνητρα για την προσέλκυσή τους. Πολλά από αυτά τα κίνητρα έχουν να κάνουν με χαμηλότερους φορολογικούς συντελεστές, ιδιωτικοποιήσεις, επιχορηγήσεις, έλλειψη ποσοτώσεων κ.λπ. Αντίθετα, σε άλλες χώρες επικρατεί πολιτική αστάθεια, αναταραχές, τρομοκρατία, ακόμα και εχθρικό κλίμα προς τις ξένες επενδύσεις. Σύμφωνα με το Global Terrorism Index 2014 (Institute for Economics and Peace, 2014), το Ιράκ, το Αφγανιστάν, το Πακιστάν, η Νιγηρία και η Συρία αποτελούν τις 5 πρώτες χώρες με το μεγαλύτερο ποσοστό θανάτων λόγω τρομοκρατικών ενεργειών (Εικόνα 1.8)

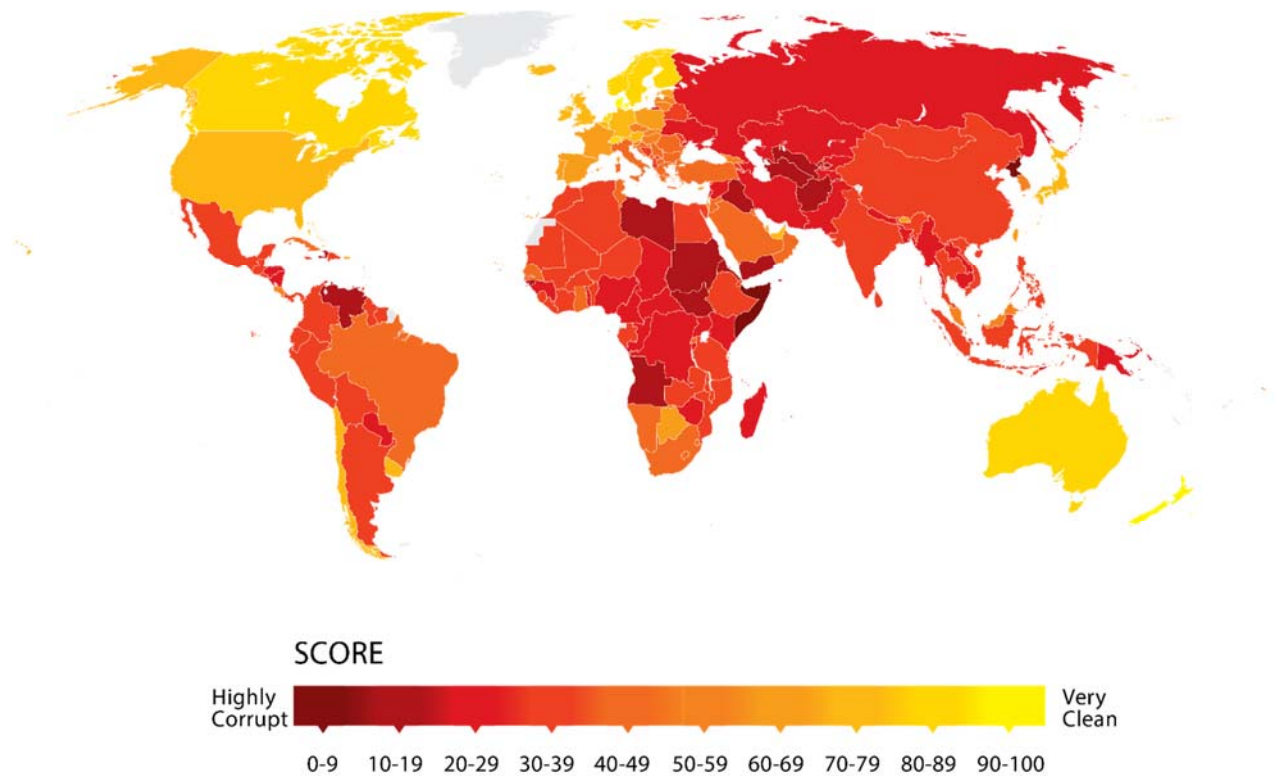


Σχήμα 1.8. Χάρτης Παγκόσμιας τρομοκρατίας.

Πηγή: Institute for Economics and Peace (2012).

https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Global_Terrorism_Index.svg. This file is licensed under the Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported license.

Βασικό στοιχείο της πολιτικής διάστασης είναι και ο βαθμός της διαφθοράς. Η διαφθορά αφορά παράνομες πρακτικές, οι οποίες σκόπιμα υποκρύπτονται και έρχονται στο φως μόνο με την αποκάλυψη σκανδάλων, τη διενέργεια ερευνών ή την άσκηση διώξεων. Η Διεθνής Διαφάνεια (Transparency International), μία οργάνωση κατά της διαφθοράς, κατασκεύασε τον Δείκτη Αντίληψης της Διαφθοράς (Corruption Perception Index-CPI), προκειμένου να κατατάξει διάφορες χώρες με βάση την αντίληψη της διαφθοράς για τον δημόσιο τομέα τους. Πρόκειται για έναν σύνθετο δείκτη, ο οποίος συνδυάζει μια σειρά ερευνών και αξιολογήσεων, που διενεργούνται από αξιόπιστους οργανισμούς. Ο CPI είναι ο πιο διαδεδομένος δείκτης της διαφθοράς παγκοσμίως. Από τις 175 χώρες που συμμετείχαν στην κατάταξη του 2014, περισσότερα από τα δύο τρίτα σημειώνουν σκορ κάτω του 50, σε κλίμακα από το 0 (υψηλή διαφθορά) μέχρι το 100 (μηδενική διαφθορά) (Εικόνα 1.9, Transparency International, 2014).



Σχήμα 1.9. Ο Δείκτης Αντίληψης της Διαφθοράς για 175 χώρες του κόσμου. © Transparency International. All Rights Reserved. For more information, visit <http://www.transparensy.org>.

Πηγή: Transparency International (2014).

Η έκθεση της Παγκόσμιας Τράπεζας «Doing Business», η οποία συντάσσεται κάθε χρόνο, μετρά και αναλύει το νομοθετικό πλαίσιο και τους κανονισμούς που αφορούν τη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων σε 189 χώρες (World Bank, 2014b). Ειδικότερα, αναλύει δέκα ομάδες δεικτών μέτρησης της επιχειρηματικής νομοθεσίας οι οποίες είναι: η έναρξη μιας επιχείρησης, η λήψη κατασκευαστικής άδειας, η παροχή ρεύματος, η καταχώρηση ιδιοκτησιών, η παροχή πιστώσεων, η προστασία των επενδυτών, η πληρωμή των φόρων, το διασυνοριακό εμπόριο, η εφαρμογή των συμβάσεων και η απόδοση λύσεων όσον αφορά την αφερεγγυότητα. Οι χώρες ταξινομούνται με βάση τον βαθμό ευκολίας που παρουσιάζουν σχετικά με τη δραστηριοποίηση μιας επιχείρησης στο περιβάλλον τους. Ένας υψηλός βαθμός ευκολίας επιχειρηματικής δραστηριοποίησης υποδεικνύει ότι το νομοθετικό πλαίσιο παρουσιάζει ευνοϊκούς όρους για την έναρξη και τη δράση μιας τοπικής επιχείρησης. Η κατάταξη των 25 πρώτων χωρών παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.8.

Χώρα	Γενική Κατάταξη	Έναρξη Επιχειρήσεως	Κατασκευαστική Αδειοδότηση	Παροχή Ρεύματος	Καταχώρηση Ιδιοκτησιών	Παροχή Πιστώσεων	Προστασία Επενδύτων	Πληρωμή Φόρων	Διασυνοριακό Εμπόριο	Εφαρμογή Συμβάσεων	Απόδοση Λύσεων στην Αφερεγγυότητα
Σιγκαπούρη	1	6	2	11	24	17	3	5	1	1	19
Νέα Ζηλανδία	2	1	13	48	2	1	1	22	27	9	28
Χονγκ Κονγκ, Κίνα	3	8	1	13	96	23	2	4	2	6	25
Δανία	4	25	5	14	8	23	17	12	7	34	9
Δημ. Της Κορέας	5	17	12	1	79	36	21	25	3	4	5
Νορβηγία	6	22	27	25	5	61	12	15	24	8	8
ΗΠΑ	7	46	41	61	29	2	25	47	16	41	4
Ηνωμένο Βασίλειο	8	45	17	70	68	17	4	16	15	36	13
Φινλανδία	9	27	33	33	38	36	76	21	14	17	1
Αυστραλία	10	7	19	55	53	4	71	39	49	12	14
Σουηδία	11	32	18	7	18	61	32	35	4	21	17
Ισλανδία	12	31	56	9	23	52	28	46	39	3	15
Ιρλανδία	13	19	128	67	50	23	6	6	5	18	21
Γερμανία	14	114	8	3	89	23	51	68	18	13	3
Γεωργία	15	5	3	37	1	7	43	38	33	23	122
Καναδάς	16	2	118	150	55	7	7	9	23	65	6
Εσθονία	17	26	20	56	13	23	56	28	6	32	37
Μαλαισία	18	13	28	27	75	23	5	32	11	29	36
Ταϊβάν, Κίνα	19	15	11	2	40	52	30	37	32	93	18
Ελβετία	20	69	45	5	16	52	78	18	22	22	41
Αυστρία	21	101	78	24	35	52	32	72	19	5	16
Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα	22	58	4	4	4	89	43	1	8	121	92
Λετονία	23	36	47	89	32	23	49	24	28	16	40
Λιθουανία	24	11	15	105	9	23	78	44	21	14	67
Πορτογαλία	25	10	58	47	25	89	51	64	29	27	10

Πίνακας 1.8. Παγκόσμια κατάταξη Doing Business 2015 (World Bank, 2014b).

Τέλος, ένας χρήσιμος δείκτης αξιολόγησης του συνολικού κινδύνου μιας χώρας παρέχεται από τον οργανισμό Euler Hermes. Ο δείκτης αυτός αποτελείται από δύο μέρη: τον βαθμό μιας χώρας και το επίπεδο κινδύνου μιας χώρας. Ο βαθμός μιας χώρας μετρά την οικονομική ανισορροπία (δομή της οικονομίας, νομισματικές πολιτικές για την αντιμετώπιση χρεών, σταθερότητα τραπεζικού συστήματος κ.α.), την ποιότητα του επιχειρηματικού κλίματος (ρυθμιστικό και νομικό πλαίσιο, έλεγχος της διαφθοράς, ευκολία ανάληψης επιχειρηματικής δράσης) και την πιθανότητα πολιτικών κινδύνων (μηχανισμοί μεταφοράς και συγκέντρωσης της πολιτικής δύναμης, αποτελεσματικότητα χάραξης πολιτικής, ανεξαρτησία θεσμών, κοινωνική συνοχή και διεθνείς σχέσεις). Χρησιμοποιεί εξαβάθμια κλίμακα, από το AA (υψηλότερο) στο D (χαμηλότερο). Το δεύτερο κομμάτι, το επίπεδο κινδύνου, λαμβάνει υπόψη τους βραχυπρόθεσμους κινδύνους που σχετίζονται με τη δυσκολία πληρωμών. Στον Πίνακα 1.9 παρουσιάζεται ο βαθμός επικινδυνότητας του Euler Hermes για επιλεγμένες χώρες (Euler Hermes, 2015, διαδραστικός χάρτης <http://www.eulerhermes.com/economic-research/Pages/Interactive-country-risk-map.aspx>).

Χώρα	Βαθμός	Χώρα	Βαθμός
Ιράκ	D	Κίνα	B
Αργεντινή	D	Ινδία	B
Βενεζουέλα	D	Ισραήλ	BB
Τουρκία	C	Πολωνία	BB
Ινδονησία	B	Ουγγαρία	B
Κολομβία	BB	Ταϊλάνδη	B
Φιλιππίνες	B	Μαλαισία	A
Αίγυπτος	D	Τσεχία	BB
Περου	BB	N. Κορέα	BB
Βραζιλία	B	Ταϊβάν	A
Μεξικό	BB	Χιλή	A
Ρωσία	C	Χονγκ Κονγκ	A
Νότια Αφρική	BB	Σιγκαπούρη	AA

Πίνακας 1.9. Βαθμός επικινδυνότητας του Euler Hermes για επιλεγμένες χώρες.

Πηγή: Euler Hermes (2015), Country Risk ratings March 2015 <http://www.eulerhermes.com/mediacenter/Lists/mediacenter-documents/Country-Risk-Ratings-Q1-2015.pdf>

1.7 Τεχνολογική Διάσταση

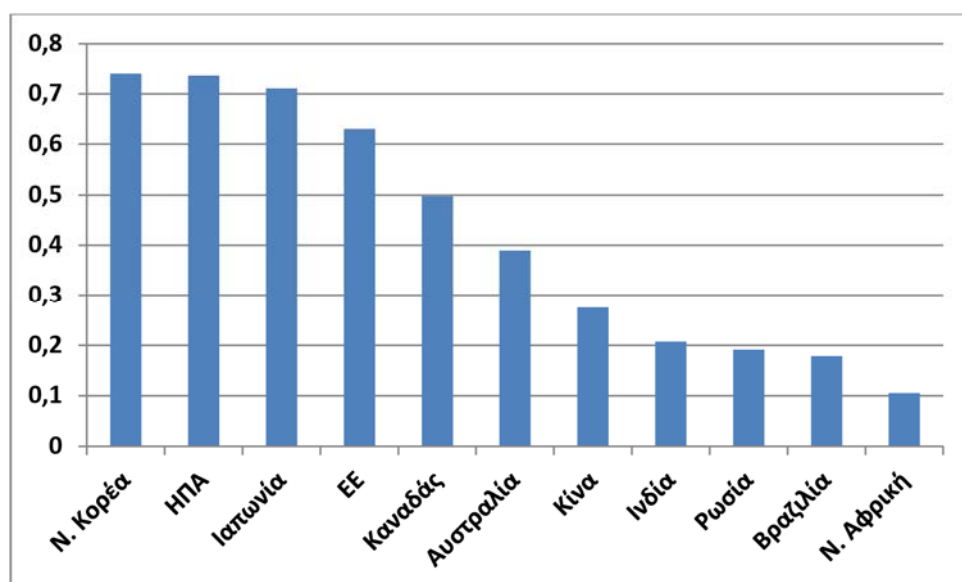
Η τελευταία διάσταση του περιβάλλοντος αναφέρεται στις τεχνολογικές τάσεις και εξελίξεις που συμβαίνουν και οι οποίες επηρεάζουν τη στρατηγική μιας επιχείρησης.

Ο ταχύς ρυθμός των τεχνολογικών αλλαγών έχει βοηθήσει στη βελτίωση της ποιότητας των αγαθών και υπηρεσιών, στην έρευνα και ανάπτυξη, στην πρόσβαση στις πληροφορίες και στη γρήγορη και άμεση επικοινωνία. Το τελευταίο ειδικά, με τη διάδοση της κινητής τηλεφωνίας, του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, έχει επιτρέψει και βελτιώσει τον συντονισμό των διάσπαρτων δραστηριοτήτων των διεθνικών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Friedman (2007), όλα τα παραπάνω έχουν ως αποτέλεσμα να γίνει ο κόσμος «επίπεδος», διευκολύνοντας τις επιχειρήσεις και τα άτομα να αποκτούν άμεση πρόσβαση σε πλήθος πληροφοριών. Νέα επαναστατικά προϊόντα που βασίζονται σε ταχύρυθμα αναπτυσσόμενους τεχνολογικούς τομείς, όπως η βιοτεχνολογία και η νανοτεχνολογία, νέες, περισσότερο αποτελεσματικές και λιγότερο δαπανηρές μέθοδοι μάρκετινγκ με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ευκολότερη πρόσβαση σε

χιλιάδες καταναλωτές παγκοσμίως μέσω του ηλεκτρονικού εμπορίου, είναι κάποιες μόνο από τις αμέτρητες εξελίξεις στην τεχνολογία. Αυτές μπορούν να αποτελέσουν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που θα καταφέρουν να τις εκμεταλλευτούν, αλλά μπορεί και να αποβούν μοιραίες για την επιβίωσή τους, εάν αποτύχουν να προσαρμοστούν και να ενσωματώσουν κάποια από τα νέα τεχνολογικά δεδομένα.

Τα θεμέλια του τεχνολογικού περιβάλλοντος μιας χώρας βασίζονται στους πόρους της (πρώτες ύλες, ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο). Το τεχνολογικό περιβάλλον κάθε χώρας μπορεί να διαμορφωθεί με κατάλληλες επενδύσεις σε υποδομές (αυτοκινητόδρομους, τηλεπικοινωνίες, αεροδρόμια κ.λπ.) για την καλύτερη παραγωγή και διανομή των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυξανόμενη σημασία αποκτούν όμως οι επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο, αφού η βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας αυξάνει την αποδοτικότητά του και συμβάλλει στην αύξηση της καινοτομίας.

Σύμφωνα με το Innovation Union Scoreboard (European Commission, 2014), ηγέτες της καινοτομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση για το 2014 ήταν η Σουηδία, η Δανία, η Γερμανία και η Φινλανδία. Στην Εικόνα 1.10 παρουσιάζονται οι επιδόσεις επιλεγμένων χωρών και ο μέσος όρος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην καινοτομία. Ο Δείκτης της Παγκόσμιας Καινοτομίας (Global Innovation Index) για το 2014 κατατάσσει 143 χώρες με βάση 81 κριτήρια. Τις πρώτες δέκα θέσεις καταλαμβάνουν ιεραρχικά οι: Ελβετία, Ηνωμένο Βασίλειο, Σουηδία, Φινλανδία, Ολλανδία, ΗΠΑ, Σγκαπούρη, Δανία, Λουξεμβούργο και Χονγκ Κονγκ (Cornell University, INSEAD and WIPO, 2014).



Σχήμα 1.10. Παγκόσμια καινοτομία για επιλεγμένες χώρες για την περίοδο 2010-11.

Πηγή: European Commission, 2014.

Το ποσοστό των προϊόντων υψηλής τεχνολογίας που εξάγονται από μια χώρα σε σχέση με τις συνολικές εξαγωγές της, είναι, επίσης, ενδεικτικό της καινοτομίας μιας οικονομίας. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το σχετικό μερίδιο των ανεπτυγμένων χωρών ήταν διπλάσιο από το αντίστοιχο των αναπτυσσόμενων. Από τότε, οι εξαγωγές των αναπτυσσόμενων χωρών έχουν αυξηθεί και διαφοροποιηθεί σημαντικά, από τα παραδοσιακά προϊόντα εντάσεως πρώτων υλών και εργασίας, σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας. Το 2004 η διαφορά μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών εξαλείφτηκε, όταν και οι δύο ομάδες σημείωσαν εξαγωγές προϊόντων υψηλής τεχνολογίας της τάξης του 21 %. Από τότε τα μερίδιά τους σημείωσαν μικρή μείωση, με τις αναπτυσσόμενες να προηγούνται το 2012 με 18 % έναντι των ανεπτυγμένων με 17 % (World Bank, 2014c).

Όταν μία χώρα διαθέτει χαμηλό επίπεδο τεχνολογίας, μπορεί να προσελκύσει τεχνολογία από άλλες χώρες μέσω των διεθνικών επιχειρήσεων. Μια βασική θετική επίδραση των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων για τις χώρες υποδοχής είναι και η μεταφορά τεχνολογίας, με την προϋπόθεση βέβαια ότι ικανοποιούνται ορισμένες συνθήκες, όπως θα δούμε σε επόμενο κεφάλαιο. Για παράδειγμα, οι υπό μετάβαση οικονομίες όπως η Ουγγαρία και η Πολωνία, προσπάθησαν να ενθαρρύνουν τις ΑΞΕ προσφέροντας διάφορα κίνητρα όπως φορολογικές ελαφρύνσεις σε εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, όπως η General Electric και η General Motors. Σε άλλες

περιπτώσεις, οι κυβερνήσεις κάποιων χωρών θέτουν ως απαραίτητη προϋπόθεση εισόδου μιας διεθνικής στο επιχειρηματικό περιβάλλον τους, τη μεταφορά συγκεκριμένης τεχνολογίας (Griffin and Pustay, 2011).

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι οι τεχνολογικές ικανότητες μιας επιχείρησης αποτελούν βασικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της, που συχνά ανοίγουν τον δρόμο για την ομαλότερη είσοδο και δραστηριοποίησή της στις ξένες αγορές. Είναι σημαντικό λοιπόν, το τεχνολογικό και νομικό περιβάλλον μιας χώρας να προστατεύει τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας που κατοχυρώνουν τα τεχνολογικά επιτεύγματα των εταιρειών (διπλώματα ευρεσιτεχνίας, επωνυμίες, εμπορικά σήματα κ.λπ.). Ο τρόπος με τον οποίο κατοχυρώνονται οι ευρεσιτεχνίες μπορεί να διαφέρει από χώρα σε χώρα. Επίσης, σοβαρό θέμα αποτελούν και οι απομιμήσεις προϊόντων, που κυκλοφορούν ανεμπόδιστα σε πολλές χώρες. Εκτός του μεριδίου αγοράς που αφαιρούν από τις επιχειρήσεις που προσφέρουν τα επώνυμα προϊόντα, ενδέχεται να προκαλέσουν ζημιά ακόμα και στην εικόνα της επιχείρησης, σε περίπτωση που το προϊόν βλάψει το κοινωνικό σύνολο (Griffin and Pustay, 2011).

Βιβλιογραφία/Αναφορές

Ελληνική

- Ball, D.A., Geringer, J.M., Minor, M. S. and McNett, J. M. (2014). *Διεθνής Επιχειρηματική Δραστηριότητα, 12^η Έκδοση*. Αθήνα: Επίκεντρο.
- Friedman, T. (2007). *Ο κόσμος είναι επίπεδος*. Αθήνα: Εκδόσεις Ωκεανίδα.
- Griffin, R. W. and Pustay, M.W. (2011). *Διεθνείς Επιχειρήσεις και Επιχειρηματικότητα, 6^η Έκδοση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Μπιτζένης, Α. (2014). *Διεθνής Επιχειρηματικότητα και επενδύσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Ξενόγλωσση

- Central Intelligence Agency (2013). *The World Factbook 2013-14*. Washington, D.C. Ανακτήθηκε 15 Μαρτίου, 2015, από <https://www.cia.gov/library/publications/download/download-2014/factbook.zip>
- Cornell University, INSEAD and WIPO (2014). *The Global Innovation Index 2014*. Fontainebleau, Ithaca and Geneva. Ανακτήθηκε 15 Μαρτίου, 2015, από <https://www.globalinnovationindex.org/userfiles/file/reportpdf/GII-2014-v5.pdf>
- Euler Hermes (2015). *Country Risk ratings- March 2015 Review*. Paris. Ανακτήθηκε 3 Μαΐου, 2015, από <http://www.eulerhermes.com/mediacenter/Lists/mediacenter-documents/Country-Risk-Ratings-Q1-2015.pdf>
- European Commission (2014). *Innovation Union Scoreboard 2014*. Belgium. Ανακτήθηκε 15 Μαρτίου, 2015, από http://bookshop.europa.eu/en/innovation-union-scoreboard-2014-pbNBAY14001/downloads/NB-AY-14-001-EN-C/NBAY14001ENC_002.pdf?FileName=NBAY14001ENC_002.pdf&SKU=NBAY14001ENC_PDF&CatalogueNumber=NB-AY-14-001-EN-C
- Global Edge (2014). *Market Potential Index*. Ανακτήθηκε 2 Μαΐου, 2015, από <http://globaledge.msu.edu/mpi>
- Global trends (2015). *Looking Ahead: The best of 2015 trends*. Ανακτήθηκε 30 Απριλίου, 2015, από <https://www.globaltrends.com/monthly-briefings/60-monthly-briefings/217-looking-ahead-the-best-of-2015-trends>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations*. London: Harper Collins Business.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences – Comparing values, behaviours, Institutions and organisations across nations, 2nd edition*. London: Sage Publications.
- Hofstede, G. and Bond, M. (1988). The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4-21.
- House, R.J., Hanges, P.J., Ruiz-Quintanilla, S.A., Dorfman, P.W., Javidan, M., Dickson, M. et al. (1999). Cultural Influences on Leadership and Organisations: Project GLOBE., In Mobley, W.F.; Gessner, M.J. and Arnold, V. (eds) *Advances in Global Leadership, 1* (pp. 171-233). Greenwich, CT: JAI.
- House, R.J, Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. and Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organisations – The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- ILO (2015). *World Employment and Social Outlook: Trends 2015*. Geneva, Switzerland: International Labour Office. Ανακτήθηκε 2 Μαΐου, 2015, από http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_337069.pdf
- IMD (2015). *World Competitiveness Yearbook* Lausanne, Switzerland. Ανακτήθηκε 2 Μαΐου, 2015, από <http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/scoreboard.pdf>
- Institute for Economics and Peace (2012). *Global Terrorism Index 2012*. Ανακτήθηκε 7 Απριλίου, 2015, από <http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/2012-Global-Terrorism-Index-Report.pdf>

- Institute for Economics and Peace (2014). *Global Terrorism Index 2014*. Ανακτήθηκε 15 Απριλίου, 2015, από http://www.visionofhumanity.org/sites/default/files/Global%20Terrorism%20Index%20Report%202014_0.pdf
- Kinsella, K. and Wan, H. (2009). *U.S. Census Bureau, International Population Reports, P95/09-1*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Matusitz, J. and Forrester, M. (2009). Successful Glocalization Practices: The Case of Seiyu in Japan. *Journal of Transnational Management*, 14 (2), 155 - 176.
- Myloni, B., Harzing, A-W. and Mirza, H. (2004α). Human Resource Management in Greece: Have the colours of culture faded away. *International Journal of Cross-Cultural Management*, 4(1), 59-76.
- Myloni, B., Harzing, A-W. and Mirza, H. (2004β). Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International Journal of Manpower*, 25(6), 518 – 534.
- Schneider, F., Buehn, A. and Montenegro, C.E. (2010). *Shadow Economies all over the World, Policy Research Working Paper 5356*. Washington: The World Bank Development Research Group, Human Development Economics Unit.
- Schneider, F. (2013). *Size and development of the shadow economies of Portugal and 35 other OECD countries from 2003 to 2013: Some new facts*. Ανακτήθηκε 15 Σεπτεμβρίου, 2015, από http://www3.eeg.uminho.pt/economia/nipe/docs/Actividades_Seminarios/2013/2013-03-13_Schneider35otherOECD.pdf
- Sull, D.N. (1999). Why good companies go bad. *Harvard Business Review*, July-August 1999, 1-10.
- The Conference Board (2014). *International Comparisons of Hourly Compensation Costs in Manufacturing 2013, International Labor Comparisons program*. New York, US. Ανακτήθηκε 6 Απριλίου, 2015, από <http://www.conference-board.org/retrievefile.cfm?filename=ilccompensationreport2013.pdf&type=subsite>
- Transparency International (2014). *Corruption Perceptions Index 2014.*, Ανακτήθηκε 6 Απριλίου, 2015, από <http://www.transparency.org/cpi2014UN>
- UN (2013). *Inequality Matters - Report on the World Social Situation 2013*. New York: Department of Economic and Social Affairs. Ανακτήθηκε 6 Απριλίου, 2015, από <http://www.un.org/esa/socdev/documents/reports/InequalityMatters.pdf>
- UN (2014). *World Economic Situation and Prospects 2014*. Geneva, Switzerland. Ανακτήθηκε 6 Απριλίου, 2015, από http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_current/WESP2014_mid-year_update.pdf
- UNDP (2014). *Human Development Report 2014* New York. Ανακτήθηκε 6 Απριλίου, 2015, από <http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr14-report-en-1.pdf>
- World Bank, (2014a). *Updated Income Classifications*. Ανακτήθηκε 1 Μαΐου, 2015, από <http://data.worldbank.org/news/2015-country-classifications>
- World Bank (2014b). *Doing Business 2015*. Washington DC. Ανακτήθηκε 1 Μαΐου, 2015, από <http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB15-Full-Report.pdf>
- World Bank (2014c). *World Development Indicators 2014*. Washington D.C. Ανακτήθηκε 1 Μαΐου, 2015, από <http://data.worldbank.org/sites/default/files/wdi-2014-book.pdf>
- World Bank (2015). *Purchasing Power Parities and the real size of world economies: A comprehensive Report of the 2011 International Comparison Program*. Washington D.C.
- World Economic Forum (2014). *Outlook on the Global Agenda 2015*. Geneva, Switzerland. Ανακτήθηκε 1 Μαΐου, 2015, από http://www3.weforum.org/docs/GAC14/WEF_GAC14_OutlookGlobalAgenda_Report.pdf

Κεφάλαιο 2 - Θεωρητικές Παραλλαγές του Διεθνούς Εμπορίου και της Διεθνούς Επιχείρησης

Σύνοψη–περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή στις διάφορες θεωρητικές υποθέσεις ανάλυσης του παγκόσμιου καταμερισμού εργασίας. Αρχικά πραγματοποιείται η ανάλυση των διεθνών ροών εμπορευμάτων και υπηρεσιών, με βάση τις αντίστοιχες θεωρητικές προσεγγίσεις. Οι κλαδικές αναλύσεις του εξωτερικού εμπορίου δεν είναι σε θέση να δώσουν πληροφορίες για το ενδοεταιρικό εμπόριο, να παρέχουν ενημέρωση για λεπτομερείς παραγωγικές εξειδικεύσεις, αλλά και εάν αυτό είναι δυνατόν, να δείξουν τη μορφή και το μέγεθος ενσωμάτωσης μιας εθνικής εξειδίκευσης σε ένα ιδιαίτερα ανεπτυγμένο πολυεθνικό παραγωγικό και εμπορικό επιχειρηματικό σύστημα. Σε τελευταία ανάλυση, η παγκοσμιοποίηση, έχοντας μετατοπίσει ήδη το κέντρο βάρους από το εθνικό στο διεθνικό, υπονομεύει το υπόβαθρο αλλά και τον στόχο των κλαδικών αναλύσεων που είναι το εθνικό κράτος. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν υπάρχει μέχρι σήμερα καμιά θεωρία για τη διεθνή επιχείρηση που διεκδικεί το «μονοπώλιο της αλήθειας» και αναλύει ολοκληρωτικά και διεξοδικά το φαινόμενο. Σύμφωνα με την εκλεκτική θεωρία του Dunning, η διεθνοποίηση της παραγωγής επηρεάζεται και διαμορφώνεται από τρεις ομάδες παραγόντων. Πρώτον, η επιχείρηση κατέχει ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας, υπό την έννοια ότι ανήκουν αποκλειστικά σε αυτήν και είναι συχνά νομικά κατοχυρωμένα (π.χ. ειδικές τεχνολογίες παραγωγής). Τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα χαρακτηρίζονται από διεθνή κινητικότητα και ειδική λειτουργικότητα. Δεύτερον, η διεθνής μεταφορά των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας μπορεί να πραγματοποιηθεί από την επιχείρηση με δύο τρόπους: είτε με τη μέθοδο της εσωτερίκευσης στο πλαίσιο των άμεσων επενδύσεων, είτε με τη μέθοδο της εξωτερίκευσης μέσα από μηχανισμούς της αγοράς. Τρίτον, η διεθνή επιχείρηση αξιοποιεί τα ειδικά της πλεονεκτήματα σε συνδυασμό με τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των χωρών υποδοχής. Με αυτόν τον τρόπο, το πρότυπο της παγκόσμιας παραγωγής επηρεάζεται και από πολιτικές επιλογής των χωρών-τόπων εγκατάστασης (location-specific endowments). Τα πλεονεκτήματα των τόπων εγκατάστασης προσδιορίζουν γεωγραφικά την επιχειρηματική απόφαση, δηλαδή σε ποια ξένη χώρα θα υλοποιηθεί κάθε φορά η παραγωγική επένδυση. Ο βαθμός εγκατάστασης παραγωγικών διαδικασιών στο εξωτερικό εξαρτάται από την ελκυστικότητα των πλεονεκτημάτων εγκατάστασης των χωρών υποδοχής, τα οποία βέβαια χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό από έλλειψη διεθνούς κινητικότητας. Το κεφάλαιο αυτό ολοκληρώνεται με μια σύνοψη των πιο σημαντικών θεωρητικών υποθέσεων.

Προαπαιτούμενη γνώση

Το περιεχόμενο του παρόντος κεφαλαίου μπορεί να καταστεί πιο κατανοητό στον αναγνώστη, εάν αυτός κατέχει γνώσεις της διεθνούς οικονομικής των επιχειρήσεων.

2.1 Εισαγωγική προσέγγιση

Ένα από τα πιο βασικά γνωρίσματα της παγκόσμιας οικονομίας σήμερα είναι η ένταση των διεθνών αλληλοεξαρτήσεων και η αύξηση της ενσωμάτωσης των εθνικών οικονομιών στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας.

Η διεθνής οικονομία δεν αποτελείται από ένα σύστημα συγκριτικά ανεξάρτητων εθνικών κρατών, τα οποία εμφανίζουν μεταξύ τους χαλαρές οικονομικές σχέσεις, αλλά από ένα σύμπλεγμα εθνικών οικονομιών με στενές και αμοιβαίες οικονομικές και πολιτικές εξαρτήσεις. Η διαπίστωση αυτή έχει την έννοια ότι οι οικονομικοπολιτικές αποφάσεις και μεταβολές σε μια χώρα επηρεάζουν συχνά άμεσα, τόσο τη γενικότερη αναπτυξιακή διαδικασία όσο και τις οικονομικές διακυμάνσεις των οικονομικών εταίρων-κρατών. Έτσι, για παράδειγμα, η επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης και η εμφάνιση φαινομένων ύφεσης στο εξωτερικό ασκούν σήμερα πολύ μεγαλύτερη αρνητική επιρροή στην εγχώρια παραγωγή και απασχόληση απ' ό,τι στο παρελθόν. Επίσης, πολύ μεγαλύτερης κλίμακας είναι οι συνέπειες του εισαγόμενου πληθωρισμού ή η περιοριστική νομισματική πολιτική κεντρικών τραπεζών.

Τέτοιου είδους εξελίξεις επιδρούν, περιορίζουν και μεταβάλλουν τα πεδία δράσης της οικονομικής πολιτικής των εθνικών κρατών, η οποία εντάσσεται όλο και πιο πολύ στα πλαίσια μιας παγκόσμιας οικονομικής πολιτικής. Τα επιμέρους κράτη καθίστανται σε μεγαλύτερο βαθμό τμήματα της διεθνούς αναπτυξιακής διαδικασίας, με συνέπεια τον περιορισμό των κυριαρχικών τους δικαιωμάτων, τη μείωση της πολιτικής τους αυτονομίας και την υποβάθμιση της σημασίας του εθνικού τους χώρου ως πόλου οικονομικής ανάπτυξης.

Σημαντικό ρόλο στις εξελίξεις αυτές παίζει η φιλελευθεροποίηση και η ραγδαία ανάπτυξη των παγκόσμιων εμπορικών συναλλαγών, καθώς επίσης η επιτάχυνση της διεθνοποίησης παραγωγικών και τεχνολογικών διαδικασιών.

Το διεθνές εμπόριο αυξήθηκε τις τελευταίες δεκαετίες ταχύτερα σε σχέση με το παγκόσμιο κοινωνικό προϊόν. Η διαδικασία αυτή εκφράστηκε με την αύξηση της εξαγωγικής και εισαγωγικής τάσης των επιμέρους χωρών και κατ' επέκταση με το άνοιγμα των εθνικών αγορών σε διεθνή αγαθά και υπηρεσίες. Επίσης, οδήγησε στην ένταση της εξάρτησης της εγχώριας παραγωγής από τη διάρθρωση και τις διακυμάνσεις της διεθνούς ζήτησης.

Η ανάπτυξη του παγκόσμιου εμπορίου καθορίστηκε από τη ραγδαία εξέλιξη της κατανάλωσης και από τον έντονο καινοτομικό ανταγωνισμό των επιχειρήσεων, αφού στο πλαίσιο του διεθνούς ανταγωνισμού οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέες ιδέες, τις οποίες μετατρέπουν σε καινοτόμες υπηρεσίες και αγαθά. Δύο είναι οι βασικές κινητήριες δυνάμεις των παγκοσμίων εμπορικών ανταλλαγών. Πρώτον, η ενδοβιομηχανική εξειδίκευση, δηλαδή ο καταμερισμός της εργασίας μεταξύ ανεπτυγμένων βιομηχανικά χωρών (intra-industry trade), και δεύτερον, η διαβιομηχανική εξειδίκευση (inter-industry trade), που είναι συνυφασμένη με τον καταμερισμό εργασίας ανάμεσα στις ανεπτυγμένες και στις αναπτυσσόμενες οικονομίες.

Στη διαμόρφωση του παγκοσμίου καταμερισμού εργασίας συνέβαλε, επίσης, αποφασιστικά η ανάπτυξη του φαινομένου της διεθνούς παραγωγής. Η μεταφορά παραγωγικών διαδικασιών από πολυεθνικές επιχειρήσεις στο εξωτερικό είχε ως συνέπεια τη δημιουργία διεθνών παραγωγικών και εμπορικών συστημάτων και επέφερε αξιοσημείωτες ποιοτικές μεταβολές στις διεθνείς οικονομικές σχέσεις. Συνάμα, έθεσε σε αμφισβήτηση τις παραδοσιακές θεωρίες εξωτερικού εμπορίου. Οι τελευταίες υποθέτουν, μεταξύ άλλων, κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών κυρίως σε εθνικό και όχι σε διεθνές επίπεδο. Επίσης, θεωρούν ότι το διεθνές εμπόριο συντελείται ανάμεσα σε εθνικά κράτη, αγνοώντας έτσι ότι ένα σημαντικό τμήμα της ανταλλαγής αγαθών και υπηρεσιών αναπτύσσεται μέσα από ενδοεπιχειρησιακούς μηχανισμούς.

Η ανάπτυξη και διερεύνηση του διεθνούς καταμερισμού εργασίας θέτει μια σειρά από ερωτήματα, η απάντηση των οποίων καθιστά δυνατή την ικανοποιητική κατανόηση του πολύπλοκου αυτού φαινομένου. Η επιστημονική αναζήτηση επικεντρώνεται:

- Σε θέματα που σχετίζονται με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της διάρθρωσης, της γεωγραφικής κατεύθυνσης και του μεγέθους των διεθνών ροών εμπορευμάτων και υπηρεσιών. Με άλλα λόγια, βασική επιδίωξη είναι η διερεύνηση των λόγων που οδηγούν τα οικονομικά υποκείμενα μιας χώρας να αγοράζουν ξένα αγαθά. Το ερώτημα αυτό βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με τη διεθνή ανταγωνιστική ικανότητα των επιμέρους εθνικών οικονομιών και κατ' επέκταση με το είδος των συγκριτικών πλεονεκτημάτων που κατέχουν οι συγκεκριμένες οικονομίες στον διεθνή καταμερισμό εργασίας. Μια γενική άποψη της ποικιλίας των παραγόντων που επηρεάζουν την εξαγωγική και εισαγωγική δομή μιας χώρας προϋποθέτει την κριτική ανάλυση τόσο των παραδοσιακών όσο και των μοντέρνων θεωριών εξωτερικού εμπορίου. Οι παραδοσιακές θεωρίες ερμηνεύουν τις διεθνείς ανταλλακτικές σχέσεις στα πλαίσια του τέλει ανταγωνισμού με βάση τις διαφορές που εμφανίζουν οι εθνικές οικονομίες στο μέγεθος του εφοδιασμού τους με παραγωγικούς συντελεστές. Οι διαφορές αυτές αντανακλώνται σε σχετικές αποκλίσεις των τιμών και του κόστους παραγωγής. Οι μοντέρνες θεωρητικές υποθέσεις βρίσκουν την έκφρασή τους μέσα από μοντέλα του μονοπωλιακού ή ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού, βασικοί παράμετροι των οποίων είναι οι καταναλωτικές προτιμήσεις και η δυναμική των τεχνολογικών εξελίξεων. Η παρουσίαση των θεωριών εξωτερικού εμπορίου ακολουθεί στο επόμενο τμήμα του παρόντος κεφαλαίου.
- Σε ζητήματα που αναφέρονται στο φαινόμενο της διεθνούς παραγωγής. Η νεοκλασική θεωρητική προσέγγιση αδυνατεί να προσφέρει μια επαρκή ερμηνεία του φαινομένου σε αντιδιαστολή με τη θεωρία της διεθνούς επιχείρησης, η οποία αποτελεί τη βασική θεωρητική έκφραση της διεθνούς παραγωγής. Η συγκεκριμένη θεωρητική άποψη μεταφέρει την προβληματική της διεθνούς ανταγωνιστικής ικανότητας από το επίπεδο της εθνικής οικονομίας στο περιβάλλον της επιχείρησης. Η δυναμική των επιχειρήσεων έγκειται στην ανάπτυξη καινοτομιών σε επίπεδο προϊόντων και μεθόδων παραγωγής, οι οποίες μεταβάλλουν τις συνθήκες του ανταγωνισμού και συνιστούν την κινητήρια δύναμη του οικονομικού συστήματος, το οποίο με βάση τη θεώρηση αυτή χαρακτηρίζεται από έλλειψη στατικότητας και από την απουσία συνθηκών διαρκούς ισορροπίας. Κίνηση προκαλείται, όταν οι επιχειρήσεις εισάγουν καινοτομίες στο πεδίο του ανταγωνισμού, λαμβάνοντας αποφάσεις και

εφαρμόζοντας πολιτικές που είναι άμεσα συνυφασμένες με κινδύνους και αβεβαιότητα. Η αποκόμιση μονοπωλιακών κερδών αποτελεί την επιβράβευση για την προθυμία ανάληψης επιχειρηματικών κινδύνων. Κύριο στοιχείο της θεωρητικής ανάλυσης είναι η διεθνής κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών και ειδικότερα του επιχειρησιακού know-how, όπως και οι μορφές που λαμβάνει η κινητικότητα αυτή. Η παγκόσμια αξιοποίηση του know-how μπορεί να συντελείται είτε στο πλαίσιο ενός σχεδιασμένου ενδοεπιχειρησιακού καταμερισμού εργασίας, είτε με βάση τον νόμο της προσφοράς και ζήτησης.

- Στην εξέταση του ερωτήματος που σχετίζεται με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της ελκυστικότητας των διεθνών τόπων παραγωγής. Στο πλαίσιο της αξιοποίησης των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης (π.χ. know-how), η αύξηση των επιχειρηματικών κερδών συνδέεται άμεσα με την πραγματοποίηση καινοτομιών στον τομέα της αναζήτησης χωρών που εμφανίζουν ευνοϊκές συνθήκες εγκατάστασης παραγωγικών διαδικασιών.

Οι θεωρίες του διεθνούς εμπορίου παρουσιάζονται στο επόμενο τμήμα 2.1.1, και εκείνες της διεθνούς επιχείρησης εκτίθενται στο τμήμα 2.1.2 του τρέχοντος κεφαλαίου. Στο τμήμα 2.2 πραγματοποιείται μια σύντομη ανασκόπηση και αξιολόγηση όλων των θεωριών του διεθνούς καταμερισμού εργασίας που αναπτύχθηκαν προηγουμένως.

2.1.1 Θεωρίες εξωτερικού εμπορίου

Το κυρίαρχο ερώτημα είναι αν οι παραδοσιακές θεωρίες διεθνούς εμπορίου είναι σε θέση να εξηγήσουν ικανοποιητικά τον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας. Για την απάντηση του συγκεκριμένου ερωτήματος κρίνεται αναγκαία μια σύντομη παρουσίαση των θεωριών αυτών και πιο συγκεκριμένα του βασικού τους εκπροσώπου, που είναι το Heckscher-Ohlin θεώρημα ή διαφορετικά το ορθόδοξο θεώρημα περί αναλογιών των παραγωγικών συντελεστών.

Το θεώρημα αυτό αποδίδει την ανάπτυξη των διεθνών συναλλαγών σε σχετικές διαφορές κόστους παραγωγής και κατ' επέκταση σε διαφορετικά επίπεδα τιμών που επικρατούν στην παγκόσμια αγορά. Η ανάλυση στηρίζεται σε σχετικές και όχι σε απόλυτες τιμές, ενώ δεν λαμβάνει υπόψη τις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Θεωρείται, βέβαια, ότι οι διαφορές σε απόλυτες τιμές προϋποθέτουν αναγκαστικά διαφορές σε επίπεδο σχετικών τιμών, οι οποίες καταβάλλεται προσπάθεια για να εξηγηθούν.

Η ικανοποιητική ερμηνεία των επιδράσεων που έχουν οι σχετικές διαφορές του κόστους παραγωγής στο εξωτερικό εμπόριο επιβάλλει την απομόνωση των επιδράσεων άλλων παραγόντων. Για τον σκοπό αυτόν υποτίθεται ότι στις χώρες που συμμετέχουν στον διεθνή καταμερισμό εργασίας επικρατούν οι ίδιες συνθήκες ζήτησης και ότι οι αγορές τους για αγαθά και παραγωγικούς συντελεστές χαρακτηρίζονται από τέλει ανταγωνισμό. Επίσης, οι συναρτήσεις παραγωγής είναι διεθνώς ταυτόσημες, παρουσιάζοντας αποκλίσεις μόνο σε επίπεδο τομέα (κλάδου) παραγωγής. Οι κλαδικές αποκλίσεις σε σχέση με την ένταση της χρήσης των παραγωγικών συντελεστών είναι, όμως, μονοσήμαντες και δεν μεταστρέφονται. Η υπόθεση αυτή αποκλείει το ενδεχόμενο η παραγωγή του ίδιου προϊόντος να είναι σε μια χώρα, παραδείγματος χάριν, έντασης κεφαλαίου και σε μια άλλη έντασης εργασίας. Τέλος, παραβλέπονται οι επιβαρύνσεις πάνω στις τιμές, οι οποίες προξενούνται από το κόστος μεταφοράς, τους δασμούς, τους φόρους κατανάλωσης και άλλα.

Η ανάλυση διεξάγεται στα πλαίσια των συνήθων μοντέλων με δύο χώρες, δύο αγαθά και δύο παραγωγικούς συντελεστές («two-by-two-by-two-models»), στα οποία δεν επιδιώκεται να απεικονιστεί η πραγματικότητα αλλά να παραχθούν θεωρητικά συμπεράσματα.

Σημείο εκκίνησης της ανάλυσης αποτελεί η σύγκριση των ποσοτήτων των παραγωγικών συντελεστών που κατέχουν οι εθνικές οικονομίες, οι οποίες συμμετέχουν στο παγκόσμιο εμπόριο. Οι παραγωγικοί συντελεστές κατανέμονται στις τρεις κλασικές κατηγορίες, εργασία, κεφάλαιο και έδαφος και ύστερα μετρούνται τα μεγέθη της αντίστοιχης κατηγορίας που διαθέτει η κάθε χώρα. Κατά τη διαδικασία αυτή δεν συγκρίνονται οι απόλυτες αλλά οι σχετικές ποσότητες των παραγωγικών συντελεστών. Εάν δηλαδή σε ένα παράδειγμα με δύο εθνικές οικονομίες πρέπει να εξακριβωθεί ποια από τις δύο είναι συγκριτικά πλούσια σε κεφάλαιο, δεν θα εξεταστεί ποια διαθέτει σε απόλυτους αριθμούς περισσότερο κεφάλαιο από την άλλη, αλλά σε ποια εθνική οικονομία η σχέση κεφαλαίου προς εργασία είναι μεγαλύτερη. Έτσι, προσδιορίζονται ποιες χώρες είναι σχετικά (σε σύγκριση με τις άλλες) πλούσιες εφοδιασμένες με μια συγκεκριμένη κατηγορία παραγωγικών συντελεστών και ποιες με τις υπόλοιπες κατηγορίες. Μια ομάδα χωρών είναι σχετικά πλούσια

εφοδιασμένη με κεφάλαιο, κάποια άλλη με εργασία και μια τρίτη ομάδα με τον παραγωγικό συντελεστή έδαφος.

Αν υποθεθεί ότι οι τιμές των παραγωγικών συντελεστών αντανακλούν τη σχετική τους αφθονία και ότι η παραγωγικότητά τους από χώρα σε χώρα είναι ίδια, τότε αναμένεται ότι η διαφορά στην τιμή τους θα εκφραστεί στο κόστος των παραγόμενων προϊόντων. Δεχόμενοι ότι στις αγορές αγαθών επικρατεί τέλειος ανταγωνισμός, και έχοντας απομονώσει τις επιδράσεις της ζήτησης, προβλέπεται οι διαφορές του κόστους παραγωγής να αποτυπωθούν στις σχετικές τιμές των αγαθών.

Συνεπώς, προκύπτει το συμπέρασμα ότι σε χώρες με σχετική αφθονία κεφαλαίου, ο παραγωγικός συντελεστής κεφάλαιο θα είναι συγκριτικά φθηνός. Το αντίθετο ισχύει για τις εθνικές οικονομίες που είναι σχετικά πλούσιες σε εργατικό δυναμικό, εμφανίζοντας έτσι μια χαμηλή τιμή της εργασίας. Η συγκεκριμένη διαπίστωση στηρίζεται στην πρόταση για τη μορφή της εξειδίκευσης των χωρών στον διεθνή καταμερισμό εργασίας. Η πρώτη ομάδα χωρών με σχετικά υψηλό επίπεδο συσσώρευσης κεφαλαίου προβλέπεται να εξάγει προϊόντα έντασης κεφαλαίου και να εισάγει εμπορεύματα έντασης εργασίας. Από την άλλη πλευρά, οι οικονομίες με σχετική αφθονία εργατικού δυναμικού θα κατέχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα σε προϊόντα έντασης εργασίας και μειονεκτήματα σε εκείνα τα αγαθά, η παραγωγή των οποίων απαιτεί σε συγκριτικά μεγάλο βαθμό τη χρήση κεφαλαίου.

Μετά τη σύντομη αναφορά στο Heckscher-Ohlin θεώρημα, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί η εμπειρική του χρησιμότητα για την εξήγηση των δομών του εξωτερικού εμπορίου. Για τον σκοπό αυτόν έχει ήδη διεξαχθεί μια πληθώρα μελετών, με πιο αντιπροσωπευτική αυτή του Leontief (1953). Η έρευνα του Leontief προκάλεσε οξεία συζήτηση ανάμεσα στους θεωρητικούς του εξωτερικού εμπορίου και έθεσε σε αμφισβήτηση το μέχρι τότε αποδεκτό Heckscher-Ohlin θεώρημα. Ο Leontief στην ανάλυσή του χρησιμοποίησε έναν πίνακα εισροών-εκροών των ΗΠΑ για το έτος 1947 και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι αμερικάνικες εξαγωγές ήταν σε λιγότερο βαθμό έντασης κεφαλαίου από τις εισαγωγές. Από την πλευρά τους, οι υποστηρικτές του θεωρήματος άρχισαν να ομιλούν για ένα παράδοξο φαινόμενο, ότι δηλαδή οι ΗΠΑ, σε αντίθεση με τις καθιερωμένες υποθέσεις, θα πρέπει να είναι μια εθνική οικονομία σχετικά πτωχή σε κεφάλαιο. Ο ίδιος μάλιστα ο Leontief έδειξε ότι ο μέσος αμερικανός εργάτης εμφάνιζε τριπλάσια παραγωγικότητα από τον συνάδελφό του στο εξωτερικό και αυτό ανεξάρτητα από τη σχέση κεφαλαίου εργασίας. Συνεπεία τούτου, οι ΗΠΑ ήταν μια οικονομία με σχετικά πλούσιο εργατικό δυναμικό.

Το ορθόδοξο θεώρημα των Heckscher-Ohlin βασίζεται αποκλειστικά στη σύγκριση των ποσοτήτων των παραγωγικών συντελεστών, χωρίς να λαμβάνει καθόλου υπόψη του τις ποιοτικές διαφορές τους. Η κλασική κατανομή σε εργασία, κεφάλαιο και έδαφος συνδέεται με την παραδοχή ότι οι παραγωγικοί συντελεστές της κάθε κατηγορίας είναι ομοιογενείς και, επομένως, δεν υπάρχουν διαφορές στην ποιότητά τους. Η αποδοχή των ποιοτικών διαφορών του παραγωγικού συντελεστή της εργασίας οδήγησε σε μια διεύρυνση του παραδοσιακού θεωρήματος και πιο συγκεκριμένα, στο νέο θεώρημα περί αναλογιών των παραγωγικών συντελεστών. Το νέο αυτό θεώρημα αναπτύχθηκε με βάση την υπόθεση ότι ο παραγωγικός συντελεστής της εργασίας εμφανίζεται σε διαφορετικές κατηγορίες, σύμφωνα με τον βαθμό της εκπαίδευσης και το μέγεθος των ικανοτήτων του (skills).

Στην περίπτωση αυτή, γίνεται λόγος για το «ανθρώπινο κεφάλαιο» («human capital»), το ύψος του οποίου βασικά προκύπτει όταν υπολογιστεί ο μέσος όρος της «ψαλίδας» των χρηματικών αποδοχών που απολαμβάνει κατά τη διάρκεια της εργασιακής του ζωής το εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό έναντι του ανειδίκευτου, ως αποτέλεσμα της καλύτερης εκπαίδευσής του. Κατόπιν τούτου ακολουθεί η κεφαλαιοποίηση με ένα αντιπροσωπευτικό επιτόκιο.

Επομένως, στο πλαίσιο του νέου θεωρήματος οι παραγωγικοί συντελεστές είναι το κεφάλαιο, το έδαφος και οι διάφορες κατηγορίες της εργασίας. Το συγκεκριμένο θεώρημα διατυπώνει την άποψη ότι οι χώρες που διαθέτουν σε σχετική αφθονία «ανθρώπινο κεφάλαιο» θα εξάγουν αγαθά, η παραγωγή των οποίων απαιτεί σε σχετικά μεγάλο βαθμό τη συμμετοχή εργατικού δυναμικού υψηλής ποιότητας. Ταυτόχρονα, προβλέπεται να εισάγουν προϊόντα, που παράγονται σε ευρεία έκταση με τη χρήση ανειδίκευτης εργασίας.

Η ποιότητα και η εξειδίκευση του εργατικού δυναμικού αντανακλώνται στην παραγωγικότητα της εργασίας. Δηλαδή, μια χώρα που εμφανίζει σχετική αφθονία σε «ανθρώπινο κεφάλαιο» αναμένεται να παρουσιάζει μια συγκριτικά υψηλή παραγωγικότητα της εργασίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην είναι τόσο ξεκάθαρος ο διαχωρισμός του νέου θεωρήματος περί αναλογιών των παραγωγικών συντελεστών μ' εκείνες τις θεωρητικές υποθέσεις, οι οποίες ανάγουν τις αποκλίσεις στο κόστος παραγωγής σε διαφορές στα επίπεδα της παραγωγικότητας.

Οι ιδιαίτερες ικανότητες του εργατικού δυναμικού, όπως και οι εμπειρίες του, είναι μεταξύ άλλων απόρροια δυναμικών διαδικασιών μάθησης στο πλαίσιο της παραγωγικής διαδικασίας (learning by doing βλ.

Arrow, 1962). Επομένως, όσο πιο πολλές φορές έχει επαναληφθεί η παραγωγική διαδικασία κατά το παρελθόν, τόσο πιο μεγάλη προσδοκείται να είναι η συσσώρευση γνώσεων και εμπειριών του εργατικού δυναμικού. Αποτέλεσμα αυτού είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συχνά η απόκτηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων κόστους. Με τη βοήθεια του συγκεκριμένου επιχειρήματος είναι δυνατόν, για παράδειγμα, να εξηγηθεί γιατί αναπτυσσόμενες χώρες, οι οποίες βρίσκονται στα πρώτα αναπτυξιακά τους στάδια, δεν είναι σε θέση να αυξήσουν σημαντικά το μερίδιο των βιομηχανικών εξαγωγών τους.

Μια βασική υπόθεση του Heckscher-Ohlin θεωρήματος είναι ότι οι συναρτήσεις παραγωγής για κάθε αγαθό είναι παγκοσμίως ταυτόσημες. Κατά συνέπεια, οι χώρες διαθέτουν το ίδιο επίπεδο τεχνικού και παραγωγικού know-how, ενώ ταυτόχρονα δεν παρατηρούνται αυξανόμενες αλλά σταθερές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή. Η υπόθεση, βέβαια, αυτή δεν είναι ρεαλιστική, αφού οι τεχνικές γνώσεις και οι εργασιακές ικανότητες δεν είναι παντού διαθέσιμες ούτε προσφέρονται χωρίς κόστος (Gruber and Vernon, 1970). Η τεχνολογία υπόκειται σε συνεχείς μεταβολές και αποτελεί αντικείμενο ιδιοκτησίας. Το επιχείρημα αυτό ισχύει ιδιαίτερα για καινοτομικές παραγωγικές διαδικασίες και για νέα, μοντέρνα προϊόντα. Οι νέες τεχνολογίες αναπτύσσονται στον αναπτυσσόμενο βιομηχανικό κόσμο από ειδικές ομάδες επιστημόνων, μηχανικών και τεχνικών και η μεταφορά τους όσο και η εφαρμογή τους στις παραγωγικές συνθήκες των αναπτυσσόμενων χωρών είναι, συνήθως, μια σύνθετη και πολυδάπανη διαδικασία.

Με βάση τα προαναφερθέντα, καθίσταται κατανοητό ότι η προβληματική της ανάλυσης του παγκόσμιου καταμερισμού εργασίας οφείλει να εμπλουτιστεί με τον τεχνολογικό παράγοντα, ο οποίος αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hufbauer, 1970; Vernon, 1966).

Το παγκόσμιο εμπόριο, και πιο συγκεκριμένα ο καταμερισμός εργασίας μεταξύ βιομηχανικά ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων χωρών (inter-industry trade), εξηγείται τουλάχιστον ως έναν βαθμό ικανοποιητικά από τη διαφορετική ένταση του «καινοτομικού ανταγωνισμού». Η διαδικασία αυτή πραγματοποιείται όταν επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέα, υψηλής ποιότητας και αξίας αγαθά ή πιο ορθολογικές μεθόδους παραγωγής, με συνέπεια τη μείωση του κόστους και την αύξηση των κερδών τους. Η δυναμική του καινοτομικού ανταγωνισμού εκφράζεται πρωταρχικά στις ανεπτυγμένες βιομηχανικά χώρες, οι οποίες επενδύουν σχετικά μεγάλα ποσά για έρευνα και ανάπτυξη (R & D), ενώ ταυτόχρονα διαθέτουν σε υψηλό ποσοστό ένα άρτια εξειδικευμένο και εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό. Επομένως, παρατηρείται ένα σημαντικό τεχνολογικό χάσμα (technological gap) ανάμεσα στις ανεπτυγμένες και στις λιγότερο εξελιγμένες βιομηχανικά χώρες. Επειδή το συγκεκριμένο χάσμα δεν είναι δυνατόν να καλυφθεί βραχυπρόθεσμα, αλλά ούτε και μεσοπρόθεσμα, θεωρείται απαραίτητη η ανάπτυξη διεθνών εμπορικών ανταλλαγών, αφού τα συγκεκριμένα αγαθά δεν είναι διαθέσιμα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες.

Η επιχειρηματολογία σχετικά με τα διαφορετικά επίπεδα τεχνολογικής ανάπτυξης μπορεί να συνδυαστεί με τη θεωρία του Hoffmann (1931), η οποία αφορά τον «νόμο για τα διαφορετικά στάδια ανάπτυξης» και έχει ως βάση εμπειρικές έρευνες. Σύμφωνα με τη θεωρία του Hoffmann, στο πλαίσιο της αναπτυξιακής της διαδικασίας, όλες σχεδόν οι χώρες διέρχονται συγκεκριμένα στάδια, τα οποία χαρακτηρίζονται από ορισμένους τύπους βιομηχανιών. Στο πρώτο στάδιο κυριαρχούν οι βιομηχανίες καταναλωτικών ειδών, στο δεύτερο κερδίζουν έδαφος αυτές των κεφαλαιουχικών αγαθών και στο τρίτο και τελευταίο στάδιο επικρατεί μια σχετική ισορροπία ανάμεσα στους δύο βιομηχανικούς τομείς. Είναι αναπόφευκτο ότι εκείνες οι εθνικές οικονομίες, οι οποίες βρίσκονται στο πρώτο στάδιο ανάπτυξης, αναγκάζονται να εισάγουν επενδυτικά αγαθά από τις πιο ανεπτυγμένες χώρες. Η θεωρία του τεχνολογικού χάσματος παρουσιάζει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τον νόμο του Hoffmann, επειδή η δυναμική διαδικασία της ανάπτυξης μιας χώρας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ρυθμούς μεγέθυνσης του τεχνικού και οργανωτικού της know-how.

Τον καταμερισμό εργασίας μεταξύ ανεπτυγμένων και αναπτυσσόμενων βιομηχανικών χωρών έρχεται να εκφράσει ικανοποιητικά η υπόθεση του Vernon (1966), αφού εντάσσει σ' ένα πλαίσιο αγαθά υψηλής τεχνολογίας και Heckscher-Ohlin προϊόντα. Η συγκεκριμένη υπόθεση απαντά σε ερωτήματα του μοντέρνου καταμερισμού εργασίας, συνδυάζοντας μεταβολές στην τεχνολογική ένταση των προϊόντων με αλλαγές στους τόπους εγκατάστασης των παραγωγικών διαδικασιών και στα συγκριτικά πλεονεκτήματα των εθνικών οικονομιών. Σύμφωνα με την υπόθεση του Vernon τα προϊόντα διαγράφουν έναν κύκλο ζωής, ο οποίος αρχίζει με καινοτομίες και καταλήγει μέσα από τη σταδιακή ωρίμανση στην τυποποίηση. Καινοτομίες πραγματοποιούνται στις ανεπτυγμένες οικονομίες, όπου το κατά κεφαλήν εισόδημα είναι υψηλό, οι καταναλωτικές προτιμήσεις διαφοροποιημένες και τα κανάλια διανομής αρκετά εξελιγμένα. Στις οικονομίες αυτές δαπανώνται, επίσης, σημαντικά κονδύλια για έρευνα και ανάπτυξη (R & D) και υπάρχει ένας σχετικά μεγάλος αριθμός εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

Η συνάρτηση παραγωγής νέων αγαθών εμφανίζεται από χώρα σε χώρα διαφορετική, το know-how παραγωγής τους δεν είναι ελεύθερα διαθέσιμο και το κόστος μεταφοράς της τεχνολογίας σε παγκόσμια κλίμακα είναι συνήθως υψηλό. Όσο πιο πολύ τα προϊόντα τυποποιούνται, παρατηρείται διάχυση του know-how και αύξηση του ανταγωνισμού. Ειδικότερα, στη φάση της τυποποίησης οι τεχνικές παραγωγής παραμένουν σχετικά αμετάβλητες. Είναι γνωστές σε διεθνές επίπεδο και προσιτές σε παραγωγούς των αναπτυσσομένων χωρών. Στην εν λόγω φάση αυξάνεται σημαντικά η ελκυστικότητα των αναπτυσσομένων χωρών ως τόποι εγκατάστασης για την παραγωγή γηρασμένων προϊόντων, αφού καθοριστικός ανταγωνιστικός παράγοντας καθίσταται το εργατικό κόστος και μάλιστα αυτό της ανεvidίκευτης εργασίας.

Υπό το πρίσμα των συγκριτικών πλεονεκτημάτων, τα τυποποιημένα προϊόντα του μοντέλου του Vernon έχουν τις ίδιες ιδιότητες με τα Heckscher-Ohlin αγαθά. Σε τέτοιου είδους προϊόντα εμφανίζουν οι αναπτυσσόμενες χώρες ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας.

Στα προϊόντα αυτά θα πρέπει να προστεθούν τα αγαθά τύπου Ricardo. Η κλασική σχολή και ο Ricardo (1923) ειδικότερα, αποδίδουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα μιας εθνικής οικονομίας στις φυσικές της συνθήκες, έτσι όπως αυτές καθορίζονται από το κλίμα, τη μορφολογία του εδάφους κ.λπ. Ένα βασικό θεμέλιο στην ανάπτυξη των συγχρόνων θεωριών, οι οποίες αναφέρονται στην ωφελιμότητα του διεθνούς εμπορίου, έθεσε ο Ricardo με το γνωστό του παράδειγμα. Σύμφωνα με το παράδειγμα εκείνο, η Πορτογαλία, λόγω των ευνοϊκών κλιματολογικών της συνθηκών, κατέχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην παραγωγή κρασιού. Οι φυσικές συνθήκες μιας χώρας οδηγούν σε συγκριτικά πλεονεκτήματα στον τομέα της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση στο κόστος και στην τιμή των αγαθών. Ως προϊόντα τύπου Ricardo ορίζονται κυρίως αγαθά του πρωτογενούς τομέα ή μεταποιημένα προϊόντα έντασης φυσικών πρώτων υλών, αγροτικών και ορυκτών, οι οποίες βρίσκονται σε σχετικά υψηλό ποσοστό στις αναπτυσσόμενες χώρες. Το συγκεκριμένο δεδομένο προσδιορίζει τις αντίστοιχες εμπορικές συναλλαγές, οι οποίες, συνήθως, κατευθύνονται από τις αναπτυσσόμενες προς τις ανεπτυγμένες βιομηχανικά οικονομίες.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι η κυρίαρχη μορφή του παγκόσμιου καταμερισμού εργασίας δεν είναι οι συναλλαγές μεταξύ αναπτυσσόμενων και αναπτυσσομένων χωρών (inter industry trade), αλλά το ενδοβιομηχανικό εμπόριο (intra-industry trade), δηλαδή αυτό που συντελείται ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες με υψηλό επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης (Greenaway and Milner, 1986).

Οι παραδοσιακές θεωρίες του εξωτερικού εμπορίου, και πιο συγκεκριμένα το Heckscher-Ohlin θεώρημα και το νέο θεώρημα περί αναλογιών των παραγωγικών συντελεστών, δεν είναι σε θέση να εξηγήσουν τις ανταλλακτικές σχέσεις των ανεπτυγμένων βιομηχανικά κρατών, γιατί η ερμηνευτική τους ικανότητα στηρίζεται ακριβώς στον διαφορετικό βαθμό εφοδιασμού των εθνικών οικονομιών με παραγωγικούς συντελεστές. Το συγκεκριμένο δεδομένο αναιρείται όμως στην περίπτωση του ενδοβιομηχανικού εμπορίου, αφού όλες οι χώρες που συμμετέχουν στο παγκόσμιο εμπόριο εμφανίζουν ένα υψηλό επίπεδο οικονομικής και τεχνολογικής ανάπτυξης. Ταυτόχρονα, μειώνονται τα πλεονεκτήματα εξειδίκευσης που είναι άμεσα συνυφασμένα με ορισμένους παραγωγικούς κλάδους, ενώ τα όρια εξειδίκευσης μεταξύ εξαγωγικών και εισαγωγικών κλάδων γίνονται όλο και πιο δυσδιάκριτα. Η διαδικασία αυτή εκφράζεται συχνά με τη μείωση των δεικτών των συγκριτικών πλεονεκτημάτων («revealed-comparative-advantage» - RCA). Το τελικό αποτέλεσμα είναι τα βιομηχανικά κράτη να εμφανίζονται τόσο ως εξαγωγείς όσο και ως εισαγωγείς, όχι μόνο στο πλαίσιο του ίδιου κλάδου αλλά και μιας ορισμένης ομάδας προϊόντων με σχετικά περιορισμένο εύρος.

Οι αιτίες του ενδοβιομηχανικού εμπορίου δεν θα πρέπει να αναζητηθούν στις σχετικές διαφορές του κόστους παραγωγής και των τιμών των αγαθών αλλά στη δυναμική του καινοτομικού ανταγωνισμού, έτσι όπως αυτή εκφράζεται θεωρητικά με τις διαφορετικές μορφές της τεχνολογικής υπόθεσης (Gruber and Vernon, 1970; Hufbauer, 1970; Posner, 1961; Vernon, 1966).

Η τεχνολογική υπόθεση απορρίπτει το μοντέλο του τέλει ανταγωνισμού και εντάσσει τις εμπορευματικές συναλλαγές σ' ένα πλαίσιο μονοπωλιακών και ολιγοπωλιακών δομών της αγοράς.

Οι παραγωγοί επιδιώκουν μέσω της προώθησης καινοτομιών να αποφύγουν, τουλάχιστον προσωρινά, την πίεση του ανταγωνισμού, δημιουργώντας ένα μονοπωλιακό πεδίο δράσης.

Οι καινοτόμες εξελίξεις προϋποθέτουν δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (R & D) και προγραμματισμένες ερευνητικές δραστηριότητες, οι οποίες δεν χαρακτηρίζονται όμως πάντα από επιτυχία. Επιτυχημένες ερευνητικές δραστηριότητες έχουν ως απόρροια την ανάπτυξη νέων προϊόντων και βελτιωμένων παραγωγικών διαδικασιών, εξασφαλίζοντας στην καινοτόμο επιχείρηση για ένα συγκεκριμένο διάστημα μονοπωλιακή θέση στις διεθνείς αγορές και υψηλά κέρδη. Απαιτείται ένας ορισμένος χρόνος έως ότου οι ανταγωνιστές αποκτήσουν την τεχνολογία που είναι αναγκαία για την κατασκευή του νέου προϊόντος και δημιουργήσουν τις κατάλληλες παραγωγικές προϋποθέσεις. Νομικές ρυθμίσεις (π.χ. πατέντες) προστατεύουν,

επίσης, συχνά τον εφευρέτη για ένα χρονικό διάστημα από τις απομιμήσεις του ανταγωνισμού, λειτουργώντας έτσι ως κίνητρο ανάπτυξης νέων τεχνολογιών.

Η απόκτηση μονοπωλιακών κερδών είναι όμως προσωρινή. Μετά την παρέλευση ενός ορισμένου χρονικού διαστήματος, ανταγωνιστικές εταιρείες εμφανίζονται δυναμικά στη διεθνή αγορά, έχοντας οι ίδιες αναπτύξει νέα και ποιοτικά ανώτερα αγαθά ή μεθόδους παραγωγής.

Η τεχνολογική πρόοδος κατανοείται από τους εκπροσώπους της τεχνολογικής υπόθεσης κυρίως ως μια δυναμική διαδικασία προσωρινών ανισορροπιών. Η διαδικασία αυτή σημαίνει ότι σε συνεχή βάση τα υπάρχοντα τεχνολογικά χάσματα καταργούνται και νέα δημιουργούνται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνικών παραγωγής. Αξίζει να αναφερθεί ότι τέτοιου είδους τεχνολογικά χάσματα δεν αναφέρονται σε επίπεδο κλάδων παραγωγής ή εθνικών οικονομιών, όπως στην περίπτωση του καταμερισμού εργασίας μεταξύ αναπτυσσομένων και ανεπτυγμένων χωρών, αλλά αφορούν μεμονωμένα προϊόντα και επιμέρους παραγωγικές διαδικασίες και είναι σύντομου χαρακτήρα.

Η εξάπλωση της τεχνολογικής πρόοδου και η ένταση του καινοτομικού ανταγωνισμού στις ανεπτυγμένες και ανοικτές αγορές των βιομηχανικών χωρών έχει συμβάλλει αποφασιστικά στη ραγδαία ανάπτυξη του ενδοβιομηχανικού εμπορίου. Ταυτόχρονα, έχει οδηγήσει στην αισθητή μείωση του κύκλου ζωής των προϊόντων, με συνέπεια να καθιστά αναγκαία την αδιάκοπη βελτίωση της προσφοράς των επιχειρήσεων, γεγονός το οποίο προϋποθέτει υψηλή ευελιξία τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε επίπεδο εθνικής οικονομίας.

Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι στα πλαίσια ενός ετερογενούς, μονοπωλιακού ή ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού είναι συχνά δύσκολο να εξακριβωθεί εάν το νέο προϊόν, στο οποίο έχουν οδηγήσει οι καινοτομικές δραστηριότητες, συνιστά πραγματική καινοτομία ή είναι παραλλαγή ενός ήδη γνωστού προϊόντος (πολιτική διαφοροποίησης του προϊόντος).

Ένα μεγάλο τμήμα του ενδοβιομηχανικού εμπορίου εξηγείται από την ανταλλαγή διαφοροποιημένων αγαθών. Το εμπόριο με διαφοροποιημένα προϊόντα βρίσκει τη θεωρητική του έκφραση στην υπόθεση του Linder (1961), η οποία εστιάζει στον τομέα της ζήτησης.

Ο Linder αναφέρει ότι στις βιομηχανικές χώρες το υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα συνεπάγεται σημαντική ποικιλία στις καταναλωτικές προτιμήσεις, με αποτέλεσμα την ευρεία διαφοροποίηση της προσφοράς εκ μέρους των παραγωγών. Μια σειρά από ετερογενή προϊόντα, τα οποία ανήκουν στην ίδια και σχετικά περιορισμένη κατηγορία αγαθών και παρουσιάζουν διαφορές σε θέματα εμφάνισης, ονόματος, σήματος και ποιότητας (ανεξάρτητα αν η διαφορά είναι πραγματική ή υποτιθέμενη), αποτελούν αντικείμενο συναλλαγής σε διεθνές επίπεδο. Η ανάπτυξη των εν λόγω συναλλαγών ευνοείται από τη φιλελευθεροποίηση του παγκόσμιου εμπορίου και από την παράλληλη εξέλιξη των καταναλωτικών προτιμήσεων σε χώρες όπου εντείνονται οι πολιτισμικές, κοινωνιολογικές και γεωγραφικές ομοιότητες.

Η ενδοβιομηχανική εξειδίκευση σε παγκόσμια κλίμακα εκτιμάται ως ελκυστική, όταν προσφέρονται οι δυνατότητες, διαμέσου της επίτευξης αυξανόμενων οικονομιών κλίμακας (economies of scale), να επεκταθεί το ανταγωνιστικό προβάδισμα, το οποίο έχει ήδη αποκτηθεί από τεχνολογικές καινοτομίες ή από την προσφορά διαφοροποιημένων προϊόντων.

Στην περίπτωση αυτή, αν και έχει πραγματοποιηθεί η διάχυση του know-how και η τεχνολογική απόσταση έχει καλυφθεί από τους ανταγωνιστές, είναι δυνατή η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω, παραδείγματος χάριν, της εξυπηρέτησης μεγάλων αγορών. Η εξάπλωση των πωλήσεων στις ξένες αγορές έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους ανά μονάδα προϊόντος και κατ' επέκταση την πραγματοποίηση οικονομιών κλίμακας. Το τεχνολογικό πλεονέκτημα μετατρέπεται έτσι σε πλεονέκτημα κόστους και τιμών.

Οι οικονομίες κλίμακας μπορεί να είναι στατικές ή δυναμικές. Οι οικονομίες κλίμακας είναι στατικές, όταν με δεδομένη την παραγωγική δυναμικότητα η αύξηση των πωλήσεων οδηγεί σε μείωση του μέσου κόστους. Από την άλλη πλευρά, οι δυναμικές οικονομίες κλίμακας είναι προϊόν πολυετούς συσσωρευσης γνώσεων και εμπειριών στην παραγωγική διαδικασία ενός ορισμένου αγαθού. Διαπιστώνεται δηλαδή ένα ανταγωνιστικό προβάδισμα σε επίπεδο εμπειρίας.

Οι θεωρίες εξωτερικού εμπορίου έχουν κατά πρώτο λόγο μακροοικονομικό χαρακτήρα και επικεντρώνουν την προσοχή τους στην ερμηνεία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των εθνικών οικονομιών. Βασικός τους στόχος είναι να αναδείξουν τους παράγοντες εκείνους, οι οποίοι προσδιορίζουν την κατεύθυνση και τη δομή των εμπορευματικών συναλλαγών στην παγκόσμια αγορά. Ο διεθνής όμως καταμερισμός εργασίας δεν χαρακτηρίζεται μόνο από την κίνηση των εμπορευμάτων, αλλά και των παραγωγικών συντελεστών. Η διεθνής κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών (π.χ. τεχνολογίας, κεφαλαίου) αποτελεί τον κυρίαρχο άξονα της προβληματικής των θεωριών της διεθνούς παραγωγής. Οι θεωρίες

της διεθνούς παραγωγής αναλύουν τον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας, μεταφέροντας το κέντρο βάρους της ανάλυσης από το επίπεδο της εθνικής οικονομίας στο μικροοικονομικό επίπεδο, δηλαδή στο επίπεδο των σύνθετων επιχειρησιακών στρατηγικών διεθνοποίησης.

2.1.2 Θεωρίες διεθνούς επιχείρησης

Ο σύγχρονος καταμερισμός εργασίας χαρακτηρίζεται τόσο από την ανάπτυξη του ενδοβιομηχανικού εμπορίου όσο και από τη ραγδαία εξέλιξη της διεθνούς παραγωγής. Τα δύο αυτά φαινόμενα συνυπάρχουν και αποτελούν τον δυναμικό πόλο της ανάπτυξής του.

Στο πλαίσιο της διεθνούς παραγωγής, πολυεθνικές εταιρείες μεταφέρουν και οργανώνουν παραγωγικές και εμπορικές διαδικασίες πέραν των εθνικών τους ορίων. Το φαινόμενο αυτό εκφράζεται ποικιλοτρόπως, τόσο μέσω των άμεσων επενδύσεων όσο και μέσω των νέων μορφών διεθνοποίησης, οι οποίες καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα συνεργασιών.

Οι συγκεκριμένες συνεργασίες εκτείνονται από την ίδρυση μικτών εταιρειών (joint-ventures) έως τις μορφές εκείνες, που περιλαμβάνουν συνεργασίες με ανεξάρτητες επιχειρήσεις, χωρίς συμμετοχή κεφαλαίου. Τέτοιου είδους συνεργασίες αποτελούν οι υπεργολαβίες, η πώληση know-how σε θέματα παραγωγής, management και marketing, όπως και η ετοιμοπαράδοτη κατασκευή παραγωγικών εγκαταστάσεων.

Η προώθηση της διεθνούς παραγωγής ευνοήθηκε αποφασιστικά από την ουσιαστική βελτίωση του συστήματος των μεταφορών, με συνέπεια τη μείωση της σημασίας του κόστους μεταφοράς ως ανασχετικού παράγοντα των εμπορικών συναλλαγών. Θετικό ρόλο στην ίδια κατεύθυνση έπαιξε η ανάπτυξη των τηλεπικοινωνιών, ένεκα της εξέλιξης των βιομηχανιών της ηλεκτρονικής και πληροφορικής, έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η δημιουργία ενός παγκόσμιου δικτύου επικοινωνίας για την επιτυχή οργάνωση της παραγωγής και την εφαρμογή ενός μοντέρνου management σε διεθνές επίπεδο. Τέλος, η τεχνολογική πρόοδος επέτρεψε την κατάτμηση των «παραγωγικών διαδικασιών» και την πραγματοποίηση αυστηρών ποιοτικών ελέγχων, δημιουργώντας μ' αυτόν τον τρόπο τις προϋποθέσεις για την ταχύτατη εξάπλωση του παγκόσμιου εμπορίου με ενδιάμεσα προϊόντα (υλικά παραγωγής, εξαρτήματα κ.λπ.).

Η ανάπτυξη της διεθνούς παραγωγής συμβάλλει σημαντικά στην ένταση των παγκόσμιων οικονομικών διασυνδέσεων και αλληλοεξαρτήσεων. Όσο πιο πολύ οι επιχειρήσεις υλοποιούν τα επενδυτικά και παραγωγικά τους σχέδια στο εξωτερικό, τόσο περισσότερο μεγεθύνεται και επιταχύνεται η διαδικασία της παγκόσμιας οικονομικής ενσωμάτωσης των εθνικών οικονομιών, αφού οι πραγματοποιούμενες μεταβολές επηρεάζουν άμεσα τη διεθνή κατανομή των παραγωγικών συντελεστών (βλ. Hesse et al., 1985).

Η διεθνοποίηση της παραγωγής είναι πιο δύσκολο να μετρηθεί εμπειρικά σε σύγκριση με το εξωτερικό εμπόριο. Τα προβλήματα εμπειρικής μέτρησης αυξάνονται από την πολυπλοκότητα του φαινομένου και την ποικιλία των μορφών του. Μεγαλύτερη δυνατότητα πρόσβασης υπάρχει στην πληροφόρηση που αφορά τις άμεσες επενδύσεις και τις υπεργολαβίες.

Το φαινόμενο της διεθνούς παραγωγής, όπως και αυτό του ενδοβιομηχανικού εμπορίου, έμεινε επί μακρόν στη σκιά της νεοκλασικής θεωρίας, παρά τη σημαντική ποσοτική του ανάπτυξη και παρά το γεγονός ότι προσέδωσε νέα ποιοτικά χαρακτηριστικά στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας.

Η συγκεκριμένη κατεύθυνση της νεοκλασικής σκέψης πηγάζει από τις πιο βαθιές της ρίζες, οι οποίες είναι το αξίωμα του τέλει ανταγωνισμού και η μεθοδολογία της ανάλυσης περί γενικής ισορροπίας. Σύμφωνα με τη νεοκλασική σκέψη, στο οικονομικό περιβάλλον επικρατούν συνθήκες πλήρους απασχόλησης και αποκλείονται ανισορροπίες στο ισοζύγιο πληρωμών. Ταυτόχρονα, το σύστημα τιμών εμφανίζει υψηλό βαθμό ευκαμψίας, υπάρχει ελευθερία πρόσβασης στις τεχνολογίες, όπως και άριστη πληροφόρηση σχετικά με τις προτιμήσεις των οικονομικών υποκειμένων. Συνεπώς, η απρόσκοπτη λειτουργία των μηχανισμών της αγοράς εγγυάται τιμές ισορροπίας. Ανισορροπίες, όπως η δυναμική διαδικασία του μονοπωλιακού ανταγωνισμού, λαμβάνονται ως μη φυσιολογικές καταστάσεις, ενώ το κόστος πληροφόρησης και άλλες ατέλειες των αγορών παραμένουν εκτός του ερευνητικού πεδίου.

Η ανεπάρκεια της νεοκλασικής θεωρίας έγκειται στο γεγονός ότι θεωρεί ως αξιώματα εκείνους τους παράγοντες και τις σχέσεις, οι οποίες θα όφειλαν να αποτελούν το πρωταρχικό αντικείμενο της ανάλυσής της. Υπ' αυτές τις συνθήκες, οι επιχειρήσεις δεν παρουσιάζουν κάποιο ειδικό προφίλ ή εξουσία στην αγορά, ενώ λειτουργούν χωρίς καμία δυνατότητα επίδρασης στις παραγωγικές και εμπορικές σχέσεις.

Ορισμένες μικρές διαφοροποιήσεις του νεοκλασικού μοντέλου περί γενικής ισορροπίας θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ίσως την εντύπωση ότι είναι δυνατή η χρησιμοποίησή του για την ανάλυση του φαινομένου της διεθνούς παραγωγής. Η διαφοροποίηση στη συγκεκριμένη περίπτωση αφορά την υπόθεση, η οποία

επιτρέπει τη διεθνή κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών και ειδικότερα του κεφαλαίου. Η κατεύθυνση που λαμβάνει κάθε φορά η κίνηση του κεφαλαίου καθορίζεται σύμφωνα πάντα με τη θεωρία του διεθνούς εμπορίου περί γενικής ισορροπίας από τις διαφορές στην απόδοση του κεφαλαίου (arbitrage) του παρατηρούνται σε παγκόσμιο επίπεδο.

Το κεφάλαιο κινείται προς τη χώρα εκείνη, η οποία εμφανίζει υψηλή οριακή παραγωγικότητα. Υψηλή οριακή παραγωγικότητα του κεφαλαίου έχουν οι χώρες εκείνες, οι οποίες είναι σε σχετικά περιορισμένο βαθμό εφοδιασμένες με κεφάλαιο. Κατά συνέπεια, ο εν λόγω παραγωγικός συντελεστής πρέπει να εξάγεται από τις βιομηχανικές χώρες, οι οποίες έχουν να επιδείξουν έναν υψηλό δείκτη συσσώρευσης κεφαλαίου και να εισρέει στις αναπτυσσόμενες οικονομίες. Η διαδικασία αυτή αυξάνει την αποτελεσματικότητα του κεφαλαίου και οδηγεί βαθμιαία σε μια εξισορρόπηση της απόδοσής του σε παγκόσμιο επίπεδο. Το αποτέλεσμα της διεθνούς μεταφοράς κεφαλαίου θα είναι, επομένως, η σχετική μείωση της τιμής του στις αναπτυσσόμενες χώρες και η παράλληλη αύξησή της στις ανεπτυγμένες.

Η νεοκλασική θεωρία δεν είναι σε θέση να ερμηνεύσει ικανοποιητικά τον σύγχρονο καταμερισμό εργασίας και πολύ περισσότερο το σύνθετο φαινόμενο της διεθνούς παραγωγής.

Ειδικότερα, η συγκεκριμένη θεωρία αδυνατεί να προσδιορίσει τη διεθνή κατεύθυνση των κεφαλαιακών συναλλαγών, από τη στιγμή που στο μοντέλο συμπεριληφθούν συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας.

Εστιάζοντας την ανάλυση στη διεθνή παραγωγή, προκύπτει το συμπέρασμα ότι αυτή δεν συνεπάγεται μόνο τη μεταφορά χρηματικού κεφαλαίου, αλλά και την κινητικότητα τεχνικού και οργανωτικού know-how. Δεν πρόκειται, επομένως, για διαφορές σε επιτόκια ή γενικότερα στην απόδοση που εμφανίζουν επιμέρους παραγωγικοί συντελεστές, αλλά για την κατάκτηση ξένων αγορών και για την μακροχρόνια μεγιστοποίηση των κερδών πολυεθνικών συγκροτημάτων, η οποία είναι απόρροια δυναμικών επιχειρησιακών στρατηγικών στις διεθνείς αγορές προϊόντων και τεχνολογίας.

Ένα πακέτο με παραγωγικούς συντελεστές (π.χ. κεφάλαιο, ειδικές γνώσεις, εξειδικευμένο προσωπικό), το οποίο συνθέτει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, μεταφέρεται παγκοσμίως είτε μέσα από διαδικασίες εσωτερίκευσης είτε μέσω μηχανισμών της αγοράς. Σήμερα, στην παγκόσμια οικονομία συνυπάρχουν και ανταγωνίζονται μεταξύ τους, από τη μια πλευρά, οι μηχανισμοί της αγοράς, οι οποίοι συνήθως κάθε άλλο παρά τέλεια λειτουργούν, και, από την άλλη, οι ιεραρχικές δομές οργάνωσης και οι πυραμίδες εξουσίας των επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, η κατανόηση του φαινομένου των άμεσων επενδύσεων, οι οποίες αποτελούν μια σημαντική μορφή της διεθνούς παραγωγής, συνδέεται άμεσα με την ανάλυση των μηχανισμών ελέγχου που εφαρμόζει η επιχείρηση πάνω στις παραγωγικές και εμπορικές της δραστηριότητες, αφού η άμεση επένδυση σημαίνει πρώτιστα άσκηση ελέγχου (Hymer, 1976).

Εκτός όμως από την παράλειψη των μηχανισμών ελέγχου, η νεοκλασική θεωρία δεν διαχωρίζει τις άμεσες επενδύσεις από τις επενδύσεις χαρτοφυλακίου. Πολλές φορές, στην περίπτωση των άμεσων επενδύσεων παρατηρείται το φαινόμενο η διεθνής μεταφορά πραγματικών οικονομικών πόρων, όπως know-how, ενδιάμεσων προϊόντων και «ανθρώπινου κεφαλαίου», να μη συνδυάζεται με την εξαγωγή χρηματικού κεφαλαίου από την επενδύτρια χώρα, αλλά η χρηματοδότηση της επένδυσης να πραγματοποιείται στο εξωτερικό.

Είναι, επομένως, φυσικό το νεοκλασικό μοντέλο να αδυνατεί να εκφράσει ικανοποιητικά την πραγματικότητα των άμεσων επενδύσεων. Οι επενδύσεις αυτές, όπως και το ενδοβιομηχανικό εμπόριο, πραγματοποιούνται κυρίως μεταξύ των ανεπτυγμένων βιομηχανικά χωρών. Στο πλαίσιο του ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού, πολυεθνικές επιχειρήσεις διαφορετικής εθνικότητας διεισδύουν στις ξένες αγορές και επενδύουν αμοιβαία στους ίδιους παραγωγικούς κλάδους. Μ' αυτόν τον τρόπο θα μπορούσε, παραδείγματος χάριν, να εξηγηθεί ένα σημαντικό τμήμα των άμεσων ενδοκλαδικών «cross investments» μεταξύ ΗΠΑ και Ευρώπης (United Nations, 1983).

Η προηγηθείσα ανάλυση θέτει τις βάσεις για την παρουσίαση μιας νέας θεωρητικής υπόθεσης μικροοικονομικού χαρακτήρα, η οποία είναι η θεωρία της διεθνούς επιχείρησης. Η θεωρία της διεθνούς επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την υπόθεση του καινοτομικού ανταγωνισμού και εξετάζει μέσα σ' ένα ολιγοπωλιακό περιβάλλον τις δυνατότητες που έχει η επιχείρηση να αξιοποιήσει το δυναμικό των καινοτομιών της σε παγκόσμιο επίπεδο.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πραγματοποιούν σήμερα μια σειρά από δραστηριότητες, τόσο στον χώρο της παραγωγής όσο και στον τομέα των υπηρεσιών, οι οποίες όμως βρίσκονται σε στενή εξάρτηση με την παραγωγική διαδικασία. Ιδιαίτερη σημασία στην περίπτωση αυτή έχουν οι ειδικές γνώσεις, εμπειρίες και πληροφορίες στον χώρο της έρευνας και ανάπτυξης, στο marketing, στην εκπαίδευση και μετεκπαίδευση προσωπικού, στις τεχνικές management και στον σχηματισμό ηγετικών ομάδων.

Οι ειδικές γνώσεις και πληροφορίες για την αποτελεσματική παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών έχουν εξελιχθεί σ' έναν παράγοντα στρατηγικής σημασίας στα πλαίσια της δυναμικής διαδικασίας του καινοτομικού ανταγωνισμού. Ουσιαστικά πρόκειται για μια διαδικασία «δημιουργικής καταστροφής» με την έννοια του Schumpeter (1942), κατά την οποία υπάρχουν προϊόντα, παραγωγικές μέθοδοι και μορφές οργάνωσης της αγοράς αντικαθίστανται συνεχώς με νέες. Τεχνολογική πρόοδος και ανταγωνισμός πηγαίνουν μαζί «χέρι με χέρι». Το γεγονός αυτό θέτει στην πρώτη γραμμή του προβληματισμού τον αγώνα των επιχειρήσεων, αφενός μεν για την απόκτηση προβαδίσματος στις καινοτομίες, αφετέρου δε για την κατάκτηση μαζικών αγορών, αφού η χρονικά περιορισμένη μονοπωλιακή κατοχή του ειδικού know-how απαιτεί την όσο το δυνατόν πιο εντατική εκμετάλλευσή του. Υπ' αυτή την οπτική γωνία, ο τεχνολογικός παράγοντας καθίσταται μια ειδική ανταγωνιστική παράμετρος των επιχειρήσεων και βάση για την ανάπτυξη στρατηγικών διεθνοποίησης.

Καταλυτικό ρόλο στη δυναμική των στρατηγικών διεθνοποίησης παίζει η διεθνής κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών και ιδιαίτερα του ειδικού επιχειρηματικού know-how. Οι γνώσεις είναι κοινωνικά αγαθά, τα οποία όμως έχουν ιδιωτικό κόστος. Το κόστος αυτό δημιουργείται όταν οι επιχειρήσεις επενδύουν στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης. Αφού όμως οι γνώσεις παραχθούν, μπορούν να μεταφέρονται διεθνώς και να αξιοποιούνται χωρίς σημαντικά έξοδα από τις συγγενικές εταιρείες του πολυεθνικού συγκροτήματος. Η μετατροπή τους σε ελεύθερα αγαθά πραγματοποιείται στην περίπτωση που «ξεφεύγουν» από τη σφαίρα της προστασίας της επιχείρησης.

Σχετικά με το ερώτημα του τρόπου της διεθνούς αξιοποίησής τους, σημειώνεται ότι οι ειδικές γνώσεις και πληροφορίες, λόγω της ανάγκης για προστασία, μεταφέρονται παγκοσμίως ενδοεταιρικά στο πλαίσιο των άμεσων επενδύσεων και όχι μέσα από μηχανισμούς της αγοράς, όπως, παραδείγματος χάριν, είναι η πώληση του know-how σε τρίτους (licensing agreements). Η μέθοδος των εξαγωγών θεωρείται στην περίπτωση αυτή, ένεκα προστατευτικών εμποδίων ή λόγω της ανάγκης για άμεση παρουσία στις αγορές, ως μη ελκυστική.

Η διεθνοποίηση της παραγωγής, ανεξάρτητα των μορφών που λαμβάνει (άμεσες επενδύσεις ή νέες μορφές), επιτρέπει την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των χωρών υποδοχής. Τα πλεονεκτήματα αυτά μπορεί να είναι το μεγάλο μέγεθος της αγοράς, το σχετικά χαμηλό κόστος της εργασίας και οι φθηνές πρώτες ύλες. Όσο πιο σημαντικά είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι εν λόγω χώρες, τόσο πιο αποδοτική είναι η παραγωγή στο εξωτερικό.

Η θεωρία της διεθνούς επιχείρησης εκφράζεται με διαφορετικές θεωρητικές υποθέσεις, οι οποίες, αν και εμφανίζουν μια διαφοροποιημένη αξιολόγηση της πολυεθνικής επιχείρησης, εντούτοις όμως, έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά και αλληλοσυμπληρώνονται.

Ουσιαστικά διαπιστώνονται δύο βασικές κατηγορίες θεωρητικών υποθέσεων. Η μία κατηγορία έχει ως ειδικό χαρακτηριστικό την υπογράμμιση της σημασίας που έχει η σύνδεση της κατοχής ειδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με την ολιγοπωλιακή θέση και δύναμη των επιχειρήσεων στις αγορές (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969). Η άλλη κατηγορία επικεντρώνει περισσότερο την προσοχή της στις διαδικασίες και στους μηχανισμούς εσωτερίκευσης της επιχείρησης και δίνει έμφαση στην ανάλυση ωφέλειας-κόστους που εμφανίζουν οι συγκεκριμένες συναλλαγές (Buckley and Casson, 1976; Casson, 1979; Rugman, 1980).

Βάση ανάπτυξης της σύγχρονης θεωρίας της διεθνούς επιχείρησης αποτελεί το ερώτημα που έθεσε ο Hymer (πρώτη κατηγορία), το οποίο αναφέρεται στις προϋποθέσεις για επιτυχή επιχειρηματική δράση στις διεθνείς αγορές. Η βασική προϋπόθεση συνίσταται στην κατοχή ειδικών πλεονεκτημάτων εκ μέρους της επιχείρησης, τα οποία της επιτρέπουν να επενδύει στο εξωτερικό. Τα πλεονεκτήματα αυτά αντισταθμίζουν τα μειονεκτήματα που απορρέουν από τη λειτουργία σε ένα ξένο περιβάλλον και καθιστούν δυνατό τον επιτυχή ανταγωνισμό με τις εθνικές εταιρείες των χωρών υποδοχής. Οι εν λόγω επιχειρήσεις διαθέτουν καλύτερη γνώση των τοπικών αγορών τους, όπως και του θεσμικού και νομικού τους πλαισίου, με συνέπεια να έχουν χαμηλότερο κόστος πληροφόρησης και οργάνωσης.

Τα πλεονεκτήματα που απαιτούνται για τη διεξόδου στις παγκόσμιες αγορές είναι, συνήθως, μονοπωλιακής φύσης και μπορούν να συνοψιστούν σύμφωνα με τον Hymer σε ειδικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης και σύμφωνα με τον Dunning (1979) σε ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας. Βασικά, πρόκειται για την ανάπτυξη διαφοροποιημένων προϊόντων, την ικανότητα μετατροπής επιστημονικών γνώσεων σε κερδοφόρα αγαθά, την επίτευξη αυξανόμενων οικονομιών κλίμακας και την κατοχή «ανθρώπινου κεφαλαίου» (Caves, 1971; Hirsch, 1976; Hymer, 1976).

Η ένταση της διεθνοποίησης συντελεί στην αύξηση της ευελιξίας, οδηγεί στην ανάπτυξη νέων τεχνικών προσαρμογής σε διαφορετικά περιβάλλοντα και συμβάλλει κατ' επέκταση στη συσσώρευση διεθνών εμπειριών, όπως και στη δημιουργία υψηλών ικανοτήτων πρόβλεψης.

Βασικό συστατικό στοιχείο του πακέτου των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης δεν αποτελεί απλώς και μόνο η κατοχή κάποιων ειδικών πλεονεκτημάτων (π.χ. διαφοροποιημένα προϊόντα, ειδικές γνώσεις παραγωγής), αλλά κυρίως η ικανότητα σύνθεσης και σχεδιασμού δυναμικών παραγωγικών και εμπορικών διαδικασιών, οι οποίες υλοποιούνται στα πλαίσια του μονοπωλιακού καινοτομικού ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποίησης των αγορών. Η τεχνολογική υπεροχή των πολυεθνικών επιχειρήσεων θεωρείται ότι είναι τέτοιας μορφής που τους επιτρέπει να ξεπερνούν όχι μόνο τα εμπόδια εισόδου (barriers to entry) στις ξένες αγορές, αλλά και να δημιουργούν όχι σπάνια ολιγοπωλιακές ή μονοπωλιακές συνθήκες σε παγκόσμιο επίπεδο. Η πρώτη κατηγορία προσδίδει, επομένως, ιδιαίτερη σημασία στη σύνδεση των ειδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης με το πεδίο της βιομηχανικής διάρθρωσης (industrial organization) και ειδικότερα με την ανάλυση του μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Η δεύτερη προσέγγιση της θεωρίας της διεθνούς επιχείρησης έχει τις ρίζες της στους Coase (1937) και Williamson (1975) και ξεκινά, όπως και η πρώτη θεωρητική άποψη, από την ύπαρξη ειδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης και από την ανάγκη για εσωτερικότητά τους. Επικεντρώνει όμως την ανάλυσή της σε μια σύγκριση ωφελειών-κόστους της εσωτερικότητας, ενώ εξετάζει ταυτόχρονα την εναλλακτική μορφή μεταφοράς παραγωγικών πόρων εκτός επιχείρησης (εξωτερικότητα).

Η πιο σημαντική αιτία για την εσωτερικότητα των ειδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων θεωρείται η ατελής λειτουργία των παγκόσμιων αγορών για προϊόντα και παραγωγικούς συντελεστές. Πρωταρχική θέση στην περίπτωση αυτή κατέχουν οι ατέλειες των αγορών για ενδιάμεσα αγαθά και πιο συγκεκριμένα για ειδικές γνώσεις και πληροφορίες, λόγω του ότι εμφανίζουν υψηλό κόστος διαπραγμάτευσης, σύμβασης και συντονισμού.

Το management και η διοικητική ιεραρχία υποκαθιστά τους μηχανισμούς των τιμών, όταν η εσωτερικότητα υπερέρχει των νόμων της αγοράς. Αυτό εξαρτάται άμεσα από τον βαθμό αποτελεσματικής λειτουργίας των αγορών. Όσο πιο ατελείς και, επομένως, μη αποτελεσματικές είναι οι αγορές, τόσο πιο αποδοτική καθίσταται η ενσωμάτωση των συναλλαγών ενδιάμεσων αγαθών σε ένα σύστημα επιχειρησιακής οργάνωσης.

Η ανάπτυξη εσωτερικών αγορών για ειδικές γνώσεις και πληροφορίες παρέχει την εγγύηση διατήρησης του επιχειρηματικού ελέγχου πάνω στις συγκεκριμένες εισροές, οι οποίες αποτελούν τμήμα των «στρατηγικών ικανοτήτων» ή διαφορετικά συνιστούν τον «πυρήνα» του πακέτου των ειδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης (βλ. Borneo, 1984).

Η χρήση των νέων μορφών της διεθνούς παραγωγής αντίθετα, όπως για παράδειγμα του licensing, εμπεριέχει τον κίνδυνο ενδεχόμενης απώλειας του ελέγχου μονοπωλιακών πληροφοριών. Ταυτόχρονα, η πολιτική εσωτερικότητας κρίνεται ως πλεονεκτική σχετικά με την εξασφάλιση της ποιότητας των ενδιάμεσων αγαθών και την ορθολογική υλοποίηση του χρονικού σχεδιασμού (Casson and Ass, 1986).

Η δράση σε ολιγοπωλιακές αγορές ενθαρρύνει τη διαφοροποίηση των προϊόντων, την αξιοποίηση οικονομικών κλίμακας, όπως και άλλων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι η συνύπαρξη στην παγκόσμια αγορά δύο μορφών ολοκλήρωσης. Έτσι, από τη μια πλευρά, υπάρχει η οριζόντια ολοκλήρωση, βασική έκφραση της οποίας είναι «οι οικονομίες του Caves» με τα διαφοροποιημένα προϊόντα. Από την άλλη πλευρά, σε αντιδιαστολή, βρίσκεται η κάθετη ολοκλήρωση, δηλαδή οι «οικονομίες του Coase», οι οποίες έχουν ως βάση τα πλεονεκτήματα της ειδικής γνώσης και πληροφόρησης. Η κάθετη ολοκλήρωση εμφανίζεται όταν η πραγματοποιούμενη σε πολλαπλά επίπεδα παραγωγική διαδικασία οργανώνεται κάτω από τον ενιαίο έλεγχο μιας επιχείρησης (Rugman, 1980). Στην περίπτωση αυτή, ειδική σημασία αποκτούν οι γνώσεις που εκφράζονται σε διοικητικές και λογιστικές ικανότητες και οι οποίες αποτελούν το οργανωτικό know-how της επιχείρησης για την ανάπτυξη, τη διεξαγωγή και τον έλεγχο σύνθετων πολιτικών σχεδιασμού.

Για τη σύνοψη των θεωρητικών υποθέσεων της διεθνούς επιχείρησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί η «εκλεκτική θεωρία» της διεθνούς παραγωγής του Dunning (1979), η οποία εμφανίζει αξιόλογη εμπειρική χρησιμότητα και έχει ως βάση στοιχεία της προβληματικής που αναφέρονται στην ανάλυση ωφέλειας-κόστους των συναλλαγών εσωτερικότητας.

Σύμφωνα με την «εκλεκτική θεωρία», η διεθνοποίηση της παραγωγής επηρεάζεται και διαμορφώνεται από τρεις ομάδες παραγόντων:

- *Πρώτον*, η επιχείρηση κατέχει ειδικά πλεονεκτήματα, τα επονομαζόμενα ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (ownership-specific advantages), υπό την έννοια ότι ανήκουν αποκλειστικά σ' αυτήν. Τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα χαρακτηρίζονται από διεθνή κινητικότητα.

- *Δεύτερον*, η διεθνής μεταφορά των πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας μπορεί να πραγματοποιηθεί από την επιχείρηση με δύο τρόπους: είτε με τη μέθοδο της εσωτερίκευσης (internalization) στο πλαίσιο των άμεσων επενδύσεων είτε με τη μέθοδο της εξωτερίκευσης (externalization), μέσα από τους μηχανισμούς της αγοράς. Στις περιπτώσεις που επιλέγεται η πολιτική της εσωτερίκευσης, σημαίνει ότι στον τομέα της διαχείρισης, κατανομής και ανακατανομής παραγωγικών πόρων οι πολυεθνικές ιεραρχικές δομές λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά απ' ό,τι ο νόμος της προσφοράς και ζήτησης.
- *Τρίτον*, η επιχείρηση αξιοποιεί τα ειδικά της πλεονεκτήματα σε συνδυασμό με τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των χωρών υποδοχής (location-specific endowments). Ο βαθμός εγκατάστασης παραγωγικών διαδικασιών στο εξωτερικό εξαρτάται από την ελκυστικότητα των ειδικών πλεονεκτημάτων εγκατάστασης των χωρών υποδοχής, τα οποία χαρακτηρίζονται από την έλλειψη διεθνούς κινητικότητας.

Μία εγγύτερη προσέγγιση των πλεονεκτημάτων εγκατάστασης δείχνει ότι η αξιοποίησή τους από την επιχείρηση πραγματοποιείται μέσα από τρεις πολιτικές διεθνοποίησης:

- πολιτικές αγοράς,
- κόστους παραγωγής και
- μεικτές πολιτικές (αγοράς και κόστους παραγωγής).

Οι πολιτικές αγοράς είναι αποτέλεσμα μιας παγκόσμιας στρατηγικής marketing (OHE, 1983), με σκοπό τη διατήρηση ή την επαύξηση μεριδίων αγοράς, εφαρμόζονται σε κλάδους με ολιγοπωλιακή διάρθρωση και προϋποθέτουν την κατοχή ειδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως διαφοροποιημένων επώνυμων προϊόντων. Πολιτικές αγοράς εφαρμόζονται στις ανεπτυγμένες βιομηχανικές κοινωνίες και σε αναπτυσσόμενες χώρες μέσου επιπέδου ανάπτυξης που διαθέτουν ένα σχετικά υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα.

Πολιτικές κόστους παραγωγής λαμβάνουν χώρα στο πλαίσιο δομικών αλλαγών του παγκόσμιου καταμερισμού εργασίας και παρατηρούνται κυρίως όταν πολυεθνικές εταιρείες μεταφέρουν παραγωγικές διαδικασίες στις αναπτυσσόμενες χώρες, με σκοπό τις εξαγωγές. Ουσιαστικά, δηλαδή, πρόκειται για αγαθά που βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο της ζωής τους, που είναι η φάση της τυποποίησης (Vernon). Στη φάση της τυποποίησης, καθοριστικός παράγοντας καθίσταται το εργατικό κόστος. Η μεταφορά παραγωγικών διαδικασιών σε χώρες με σχετικά χαμηλό κόστος εργασίας αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις τη μοναδική λύση για την επιμήκυνση της ζωής γηρασμένων προϊόντων και παλαιών μεθόδων και τεχνικών παραγωγής. Κατά τη φάση της τυποποίησης, έχει ήδη εξαφανιστεί το τεχνολογικό προβάδισμα της επιχείρησης και η τεχνολογική καινοτομία μεταβάλλεται σε καινοτομία αναζήτησης και ανεύρεσης ελκυστικών τόπων παραγωγής. Στην κατηγορία των άμεσων ξένων επενδύσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες, εκτός από την παραγωγή τυποποιημένων αγαθών (αγαθά Heckscher-Ohlin), οφείλει να συμπεριληφθεί η παραγωγική αξιοποίηση φυσικών πρώτων υλών (αγαθά Ricardo), η οποία έχει, επίσης, έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό.

Στις μικτές πολιτικές διεθνοποίησης συνυπάρχει η αξιοποίηση πλεονεκτημάτων αγοράς και κόστους παραγωγής. Οι πολιτικές αυτές προϋποθέτουν σε παγκόσμιο επίπεδο την εφαρμογή σύνθετων επιχειρηματικών στρατηγικών, οδηγούν στην ανάπτυξη οριζόντιων και κάθετων συστημάτων ολοκλήρωσης και συμβάλλουν στην παγκοσμιοποίηση των αγορών.

Συμπερασματικά, υπάρχουν διάφορες θεωρητικές παραλλαγές της διεθνούς επιχείρησης. Για παράδειγμα, ο Hymer εστιάζει στο μονοπωλιακό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συνδέει τα ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης με τη βιομηχανική διάρθρωση και οργάνωση (industrial organization) και ειδικότερα με την ανάλυση του μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Σημείο εκκίνησης και ταυτόχρονα, βάση ανάπτυξης της σύγχρονης θεωρίας της διεθνούς επιχείρησης αποτελεί το ερώτημα που έθεσε ο Hymer: «ποιες είναι οι προϋποθέσεις για την επιτυχή δράση της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές;». Η απάντηση είναι η κατοχή ειδικών μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων εκ μέρους της επιχείρησης, τα οποία της επιτρέπουν να επενδύει και να λειτουργεί με επιτυχία στο εξωτερικό. Τα πλεονεκτήματα αυτά αντισταθμίζουν τα μειονεκτήματα που απορρέουν από τη λειτουργία σε ένα ξένο οικονομικο-πολιτικό περιβάλλον και εξασφαλίζουν τους όρους ενός επιτυχούς ανταγωνισμού με τις εθνικές εταιρείες των χωρών υποδοχής.

Τα πλεονεκτήματα που απαιτούνται για τη διεξόδου στις διεθνείς αγορές είναι, συνήθως, μονοπωλιακής φύσης και μπορούν να συνοψιστούν:

- σύμφωνα με τον Hymer (1960), σε ειδικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης (firm-specific advantages),
- σύμφωνα με τον Dunning (1979), σε ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (ownership-specific advantages) και
- σύμφωνα με τον Caves (1971), σε άυλα κεφάλαια (intangible capital).

Βασικά πρόκειται:

- για την ανάπτυξη διαφοροποιημένων προϊόντων,
- την ικανότητα μετατροπής επιστημονικών γνώσεων σε κερδοφόρα αγαθά,
- την επίτευξη αυξουσών οικονομιών κλίμακας,
- την κατοχή «ανθρώπινου κεφαλαίου» και άλλων (Caves, 1971; Hirsh, 1976; Hymer, 1960).

Οι πιο βασικοί φορείς διεθνοποίησης είναι οι επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες κατέχουν εξέχουσα θέση στην αγορά-έδρα της μητρικής τους εταιρείας. Ουσιαστικά πρόκειται για σχετικά μεγάλες επιχειρήσεις που λειτουργούν σε ολιγοπωλιακές συνθήκες. Τα ίδια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, με τα οποία οι επιχειρήσεις δημιουργούν στους ανταγωνιστές τους εμπόδια εισόδου (barriers to entry) στην εθνική αγορά, βοηθούν τις εταιρείες να υπερνικήσουν ανταγωνιστικές δυσχέρειες σε ξένες αγορές.

Σημαντικά πλεονεκτήματα διεθνοποίησης είναι:

- η πρόσβαση σε διεθνείς αγορές παραγωγικών συντελεστών και προϊόντων,
- η αξιοποίηση του διαφορετικού βαθμού εφοδιασμού των επιμέρους εθνικών οικονομιών με πρώτες ύλες,
- η μείωση του συναλλαγματικού κινδύνου μέσω της δραστηριοποίησης σε διαφορετικές συναλλαγματικές περιοχές (Dunning, 1979).

Έτσι, αποκτούνται γνώσεις και εμπειρίες, αυξάνεται η ευκαμψία και η προθυμία ανάληψης επιχειρηματικών κινδύνων και διευρύνονται οι επιχειρηματικές επιλογές. Επομένως, η διεθνοποίηση συντελεί στην αύξηση της ευελιξίας, οδηγεί στην ανάπτυξη νέων τεχνικών προσαρμογής σε διαφορετικά οικονομικο-πολιτικά περιβάλλοντα και, κατ' επέκταση, συμβάλλει στη συσσώρευση διεθνών εμπειριών, όπως και στη δημιουργία υψηλών ικανοτήτων πρόβλεψης.

Ουσιαστικά, διαπιστώνονται οι ακόλουθες κατηγορίες ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων:

- *Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ειδικού τύπου*: τα συγκεκριμένα πλεονεκτήματα είναι μονοπωλιακού χαρακτήρα, συχνά νομικά κατοχυρωμένα, και εκφράζονται στη σχετική βιβλιογραφία με τους όρους ειδικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης (firm-specific advantages: Hymer, 1960), άυλα κεφάλαια (intangible capital: Caves, 1971) και ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (ownership-specific advantages: Dunning, 1981).
- *Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διεθνοποίησης*: τα πλεονεκτήματα αυτά είναι προϊόν της διεθνοποίησης των παραγωγικών, χρηματοπιστωτικών και εμπορικών σχέσεων και ως εκ τούτου, μπορούν να αποκτηθούν και να γίνουν αντικείμενο εκμετάλλευσης μόνο από διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. Στρατηγικά πλεονεκτήματα προκύπτουν, επίσης, από τον σχεδιασμό και την οργάνωση της παραγωγής διασυννοριακά, σε εθνικά κράτη με διαφορετικά καθεστώτα ρύθμισης και παρέμβασης (different regulatory regimes).
- *Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εμπειρίας (learning by doing)*: η φήμη και αναγνώριση που απολαμβάνουν μεγάλες διεθνικές εταιρείες σε παγκόσμιο επίπεδο, δεν απορρέει μόνο από την κατοχή ορισμένων προσωρινών πλεονεκτημάτων ειδικού τύπου της πρώτης περίπτωσης (π.χ. ανάπτυξη νέων προϊόντων ή καινοτόμων μεθόδων παραγωγής), αλλά είναι πρωταρχικά απόρροια της πολυετούς συσσώρευσης γνώσεων και εμπειριών σε όλους τους επιχειρηματικούς τομείς (Arrow, 1962). Το δυναμικό των καινοτομιών και εμπειριών συσσωρεύεται διαχρονικά μέσα στην επιχείρηση, βελτιώνοντας έτσι σημαντικά τις προϋποθέσεις για μελλοντικές τεχνολογικές επιτυχίες και αποθαρρύνοντας τον ανταγωνισμό για απομιμήσεις.

- *Ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διεθνούς συνεργασίας:* γενικά, η εξελιγμένη ικανότητα δημιουργίας και συντήρησης επωφελών συνεργασιών (στρατηγικές συμμαχίες κ.λπ.) παρέχει στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό προβάδισμα στον παγκόσμιο καταμερισμό της εργασίας.

2.2 Τελικές σκέψεις και συμπεράσματα

Στην προσπάθειά τους να ερμηνεύσουν τον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας, οι παραδοσιακές θεωρίες εξωτερικού εμπορίου θέτουν μια σειρά από υποθέσεις, οι οποίες όμως δεν είναι ρεαλιστικές. Έτσι λοιπόν, σε αντίθεση με τις υποθέσεις αυτές, διαπιστώνεται στην πράξη ότι οι συναρτήσεις παραγωγής δεν είναι διεθνώς ταυτόσημες, οικονομίες κλίμακας είναι δυνατόν να εμφανιστούν, ενώ υπάρχει το ενδεχόμενο η ένταση της χρήσης των παραγωγικών συντελεστών σ' έναν συγκεκριμένο κλάδο παραγωγής να μεταβάλλεται από χώρα σε χώρα, δηλαδή στη μία χώρα η παραγωγή να είναι έντασης κεφαλαίου και στην άλλη έντασης εργασίας. Το μοντέλο του τέλει ανταγωνισμού αποτελεί περισσότερο την εξαίρεση και ο μονοπωλιακός ή ο ολιγοπωλιακός ανταγωνισμός τον κανόνα. Σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των διεθνών ανταλλαγών παίζουν, επίσης, οι συνθήκες ζήτησης.

Αν και αρκετές υποθέσεις των παραδοσιακών θεωριών δεν είναι ρεαλιστικές, εντούτοις οι θεωρίες αυτές, ειδικότερα το νέο θεώρημα περί αναλογιών των παραγωγικών συντελεστών, εξηγούν σε ικανοποιητικό βαθμό τον καταμερισμό εργασίας μεταξύ αναπτυσσομένων και ανεπτυγμένων βιομηχανικά χωρών (inter-industry trade). Αναπτυσσόμενες χώρες εξάγουν στις ανεπτυγμένες αγαθά έντασης ανειδίκευτης εργασίας και εισάγουν απ' αυτές προϊόντα, η παραγωγική διαδικασία των οποίων απαιτεί σε συγκριτικά μεγάλο βαθμό τη χρήση «ανθρώπινου κεφαλαίου» (human capital).

Σε αντιδιαστολή με τα στατικά μοντέλα των παραδοσιακών θεωριών, ο καταμερισμός εργασίας εθνικών οικονομιών με διαφορετικά επίπεδα οικονομικής ανάπτυξης περιγράφεται στη δυναμική του μορφή από τη θεωρία του Vernon. Η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται στον κύκλο ζωής των προϊόντων και αποτελεί μια παραλλαγή της τεχνολογικής υπόθεσης. Σύμφωνα με τον Vernon, τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των εθνικών οικονομιών μεταβάλλονται με βάση τις αλλαγές στην τεχνολογική ένταση των προϊόντων, οι οποίες καθορίζονται από τις φάσεις της ζωής τους. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι αναπτυσσόμενες χώρες αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην παραγωγή ενός αγαθού, όταν το αγαθό αυτό περιέλθει στο τελευταίο στάδιο της ζωής του, δηλαδή στη φάση της τυποποίησης. Τα τυποποιημένα προϊόντα έχουν τις ίδιες ιδιότητες με τα Heckscher-Ohlin αγαθά, αφού παράγονται με σχετικά απλή τεχνολογία και με την ευρεία χρήση ανειδίκευτης εργασίας. Από την άλλη πλευρά, οι αναπτυσσόμενες χώρες εμφανίζουν ανταγωνιστικά μειονεκτήματα σε προϊόντα έντασης τεχνολογίας και «ανθρώπινου κεφαλαίου», τα οποία εισάγουν από τις ανεπτυγμένες οικονομίες.

Εκτός από τα προϊόντα ανειδίκευτης εργασίας, οι αναπτυσσόμενες χώρες κατέχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα στα αγαθά τύπου Ricardo. Παράλληλα, πολλά ανεπτυγμένα βιομηχανικά κράτη είναι σε σχετικά μικρό βαθμό εφοδιασμένα με φυσικές πρώτες ύλες, με συνέπεια η οικονομική τους ανάπτυξη, σε συνδυασμό με την άνοδο της τοπικής ζήτησης, να καθιστά τους συγκεκριμένους εγχώριους οικονομικούς πόρους έναν συγκριτικά σπάνιο παραγωγικό συντελεστή.

Μια άλλη διάσταση του διαβιομηχανικού εμπορίου (inter-industry trade) δίνει η δυναμική θεώρηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των εθνικών οικονομιών, η οποία έχει ως βάση τις παραδοσιακές θεωρίες εξωτερικών εμπορικών συναλλαγών (Balassa, 1977). Στο πλαίσιο της αναπτυξιακής διαδικασίας, παρατηρείται για τις επιμέρους χώρες μια αδιάκοπη εξέλιξη και μεταβολή των συγκριτικών τους πλεονεκτημάτων, η οποία προσδιορίζει την ιεράρχηση των συγκεκριμένων χωρών στην κλίμακα της παγκόσμιας αναπτυξιακής πυραμίδας. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανεπτυγμένες βιομηχανικά χώρες, στη βάση της οι αναπτυσσόμενες οικονομίες με χαμηλό επίπεδο συσσώρευσης κεφαλαίου (εξαγωγές πρώτων υλών ή βιομηχανικών προϊόντων απλής τεχνολογίας) και στα ενδιάμεσα τμήματά της αναπτυσσόμενα κράτη με μέσο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης. Η μεταβολή των συγκριτικών πλεονεκτημάτων επιβάλλει τη συνεχή προσαρμογή του παραγωγικού συστήματος των εθνικών οικονομιών, η οποία αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση για την άνοδό τους σε μια ανώτερη κλίμακα ανάπτυξης. Έτσι, οι χώρες αποκτούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε νέα προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται η ανταγωνιστική τους ικανότητα στα μέχρι τώρα εξαγωγικά αγαθά. Επίσης, παρατηρείται βαθμιαία συσσώρευση κεφαλαίου, ανάπτυξη νέων ειδικοτήτων και ικανοτήτων, διεύρυνση της τεχνολογικής τους υποδομής, όπως και νέες μορφές οργάνωσης της παραγωγής. Οι χώρες εκείνες που δεν είναι σε θέση να εφαρμόσουν μια επιτυχή επενδυτική

πολιτική στους τομείς συσσώρευσης «ανθρώπινου κεφαλαίου», ενίσχυσης ερευνητικών δραστηριοτήτων και προώθησης πιλοτικών προγραμμάτων, ενδέχεται να εμφανίσουν επιβράδυνση του αναπτυξιακού τους ρυθμού, με αποτέλεσμα την κάθοδό τους σε μια κατώτερη κλίμακα ανάπτυξης. Οι παραδοσιακές θεωρίες εξωτερικού εμπορίου αδυνατούν όμως να ερμηνεύσουν το πιο δυναμικό κομμάτι του παγκόσμιου καταμερισμού εργασίας, το ενδοβιομηχανικό εμπόριο (intra-industry trade). Τα ερωτήματα που θέτει η συγκέντρωση των βιομηχανικών εμπορικών συναλλαγών στις αναπτυγμένες χώρες μπορούν να απαντηθούν στο πλαίσιο μιας γενικότερης θεωρίας ενδοβιομηχανικού εμπορίου με βάση την τεχνολογική υπόθεση και την υπόθεση του Linder, η οποία επικεντρώνεται στις επιδράσεις της ζήτησης. Η έκφραση της τεχνολογικής προόδου σε πιο ορθολογικές μεθόδους παραγωγής και σε νέα, βελτιωμένα προϊόντα από τη μια πλευρά, όπως και η έντονη διαφοροποίηση των καταναλωτικών προτιμήσεων ως αποτέλεσμα της αύξησης του κατά κεφαλήν εισοδήματος από την άλλη, δημιουργούν ευνοϊκές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του ενδοβιομηχανικού εμπορίου.

Ως μοχλός ανάπτυξης των ενδοβιομηχανικών ανταλλαγών θεωρείται η δυναμική του μονοπωλιακού ανταγωνισμού. Εκείνοι οι παραγωγοί που επιτυγχάνουν καινοτομίες, εξασφαλίζουν προσωρινά μονοπωλιακή θέση στην αγορά. Η θέση αυτή, η οποία καταργείται σταδιακά με τη διάχυση του know-how και την ανάπτυξη του διεθνούς ανταγωνισμού, είναι δυνατόν να διατηρηθεί ή ακόμη και να επεκταθεί, από την αξιοποίηση αυξανόμενων οικονομιών κλίμακας, στατικού και δυναμικού χαρακτήρα.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, προσδιοριστικούς ανταγωνιστικούς παράγοντες δεν αποτελούν μόνο οι μεταβολές στις σχετικές τιμές των αρχικών παραγωγικών συντελεστών, όπως αυτοί καθορίζονται στα μοντέλα των παραδοσιακών θεωριών. Πολύ μεγαλύτερη σημασία έχουν οι αλλαγές που προκύπτουν από την εισαγωγή και εφαρμογή νέων τεχνικών παραγωγής, από την ανάπτυξη ενδιάμεσων και τελικών υποκατάστατων-αγαθών και από την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της μαζικής παραγωγής, τα οποία συνδέονται με θετικές επιδράσεις στον τομέα της παραγωγικότητας. Υπ' αυτή την οπτική γωνία, ενισχύονται οι ενδείξεις για τις αξιόλογες αναπτυξιακές δυνατότητες και προοπτικές που προσφέρει το ενδοβιομηχανικό εμπόριο.

Οι διαπιστώσεις αυτές, σε καμία περίπτωση, δεν θα πρέπει να προκαλέσουν την εντύπωση υποτίμησης της σημασίας των διαβιομηχανικών συναλλαγών (inter-industry trade). Ενώ το ενδοβιομηχανικό εμπόριο αφορά τις ανταλλακτικές σχέσεις εθνικών οικονομιών ιδίου αναπτυξιακού επιπέδου με έντονα διαφοροποιημένες καταναλωτικές προτιμήσεις, το διαβιομηχανικό είναι το εμπόριο μεταξύ «Βορρά και Νότου», το οποίο είναι απόρροια των αναπτυξιακών διαφορών και, κατ' επέκταση, του διαφορετικού βαθμού εφοδιασμού των εθνικών οικονομιών με παραγωγικούς συντελεστές. Συνεπώς, οι δύο αυτές μορφές εμπορικών συναλλαγών έχουν συμπληρωματικό χαρακτήρα και διαμορφώνουν τον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας.

Η ανάπτυξη του ενδοβιομηχανικού εμπορίου τις τελευταίες δεκαετίες συνοδεύτηκε από τη ραγδαία εξέλιξη των διεθνών παραγωγικών διασυνδέσεων και αλληλοεξαρτήσεων, οι οποίες είναι επακόλουθο της διεθνοποίησης της παραγωγής. Αποτέλεσμα της εξέλιξης αυτής είναι ότι σήμερα ο παγκόσμιος καταμερισμός εργασίας δεν γίνεται κατανοητός απλά και μόνο ως ένα πλαίσιο που περιέχει τις εμπορικές συναλλαγές σχετικά ανεξάρτητων εθνικών κρατών, αλλά κυρίως ως ένα συγκριτικά ενιαίο διεθνές παραγωγικό και εμπορικό σύστημα, το οποίο έχει οδηγήσει τις εθνικές οικονομίες σε μια στενή προσέγγιση και εξάρτηση.

Η νεοκλασική θεωρία αντιλαμβάνεται την επιχείρηση να λειτουργεί σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, χωρίς να εμφανίζει ποιοτικές μεταβολές στις αποφάσεις της. Θεωρεί, επίσης, ότι η ανάπτυξη διεθνών επενδυτικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων δεν απαιτεί ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά σε επίπεδο επιχειρησιακής δομής και συμπεριφοράς, δηλαδή χαρακτηριστικά που αναφέρονται στο μέγεθος της επιχείρησης, στο marketing, στο management, στις τεχνολογίες και στις μορφές οργάνωσης της αγοράς.

Η θεωρία της διεθνούς επιχείρησης, αντίθετα, προϋποθέτει την ύπαρξη ειδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιτυχή δράση στις διεθνείς αγορές, η αξιοποίηση των οποίων οδηγεί (σύμφωνα τουλάχιστον με τη θεωρητική υπόθεση, που επίκεντρο έχει τη σύνδεση της βιομηχανικής διάρθρωσης με τον ολιγοπωλιακό ανταγωνισμό) στην αύξηση της δύναμης των επιχειρήσεων και στην ενίσχυση των ολιγοπωλιακών δομών. Έτσι, οι διαδικασίες εσωτερίκευσης είναι δυνατόν να εντείνουν τις ατέλειες των αγορών και να ενδυναμώσουν τα εμπόδια εισόδου στους ανταγωνιστές. Σ' ένα αδιάκοπα μεταβαλλόμενο διεθνές περιβάλλον, η ανάλυση των ολιγοπωλιακών αγορών και της μονοπωλιακής δυναμικής των καινοτομιών εξηγεί ικανοποιητικά τις πολιτικές διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, οι οποίες επηρεάζονται από τη συντόμευση του κύκλου ζωής των προϊόντων.

Βέβαια, η θεωρία της διεθνούς επιχείρησης έχει, ως επί το πλείστον, μικροοικονομικό χαρακτήρα και δίνει έμφαση στις επιχειρησιακές στρατηγικές, οι οποίες καθορίζονται από τις συνθήκες των αγορών τελικών και ενδιάμεσων προϊόντων και από την προώθηση τεχνολογικών καινοτομιών. Έτσι, η συγκεκριμένη θεωρία δεν εξετάζει εκτενώς μακροοικονομικά ζητήματα της ανάπτυξης και της δυναμικής των βιομηχανικών διαρθρωτικών αλλαγών.

Το μοντέλο της διεθνούς παραγωγής προσδιορίζεται, επίσης, από τις αποφάσεις εσωτερίκευσης-εξωτερίκευσης των ειδικών ανταγωνιστικών επιχειρησιακών πλεονεκτημάτων. Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν πολιτικές εσωτερίκευσης, όταν οι μηχανισμοί της αγοράς λειτουργούν αναποτελεσματικά, με συνέπεια να προξενούν σχετικά υψηλό κόστος συναλλαγής ή όταν στις αγορές παρατηρούνται κρατικοί έλεγχοι και περιορισμοί (π.χ. προστατευτισμός). Στην περίπτωση αυτή, η παγκόσμια εξάπλωση των πολυεθνικών επιχειρήσεων θεωρείται ως εναλλακτική λύση στις ατέλειες των αγορών για αγαθά και παραγωγικούς συντελεστές, οι οποίες δυσχεραίνουν το ελεύθερο εμπόριο. Σημαντική μορφή εσωτερίκευσης αποτελεί η ενσωμάτωση ενδιάμεσων αγαθών, κατά κύριο λόγο ειδικών γνώσεων και know-how, σ' ένα κάθετο σύστημα οργάνωσης.

Με την εφαρμογή πολιτικών εσωτερίκευσης, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να αντισταθμίζουν το επιπρόσθετο κόστος, το οποίο είναι συνυφασμένο με τη λειτουργία σ' ένα ξένο οικονομικό-πολιτικό περιβάλλον, καθώς, επίσης, να απολαμβάνουν παγκόσμιες οικονομίες εσωτερικής οργάνωσης (worldwide economies of internal organization).

Βασικά, προκύπτει ότι υπάρχουν δύο είδη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων:

- Το πρώτο είδος αναφέρεται σ' εκείνα τα πλεονεκτήματα, που είναι σε θέση να παράγουν εισόδημα, ανεξάρτητα αν αποτελούν αντικείμενο εσωτερίκευσης ή εξωτερίκευσης (π.χ. πατέντες, εμπορικά σήματα).
- Το δεύτερο είδος μπορεί να προκύψει μόνο ως απόρροια της πολιτικής εσωτερίκευσης, δεν είναι δυνατόν να τεθεί σε διάθεση τρίτων και περιλαμβάνει πλεονεκτήματα όπως την ανάπτυξη της διοικητικής και τεχνολογικής δυναμικότητας, τη μείωση του κόστους συναλλαγής και την επίτευξη joint-economies, οι οποίες είναι ασύμφορο να διαιρεθούν και χαρακτηρίζονται από συμπληρωματικότητα. Η συμπληρωματικότητα αυτή φαίνεται, για παράδειγμα, στη δημιουργία ερευνητικών ομάδων, όπου η αποχώρηση κάποιου μέλους της ομάδας έχει αρνητικές επιδράσεις στην παραγωγικότητα των υπόλοιπων.

Η αύξηση της διεθνοποίησης της παραγωγής, μέσω των μορφών εσωτερίκευσης, οδήγησε στη ραγδαία εξάπλωση του ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου (intra-firm trade), δηλαδή των εμπορικών συναλλαγών που πραγματοποιούνται ανάμεσα στις συγγενικές εταιρείες πολυεθνικών συγκροτημάτων. Σήμερα, ένα σημαντικό τμήμα των διεθνών ροών αγαθών και υπηρεσιών κινείται εντός των επιχειρήσεων (Helleiner, 1981).

Ένας προωθημένος ενδοεταιρικός καταμερισμός εργασίας εκφράζεται μέσα από την κατάτμηση παραγωγικών διαδικασιών και προϊόντων σε παγκόσμιο επίπεδο. Το κάθε τμήμα προϊόντος μεταφέρεται και παράγεται στη χώρα εκείνη, η οποία εμφανίζει την πιο ευνοϊκή σχέση ωφέλειας-κόστους των παραγωγικών συντελεστών που απαιτούνται για τον αντίστοιχο βαθμό παραγωγικής εξειδίκευσης. Τελικό αποτέλεσμα είναι η ενδοεπιχειρησιακή ανταλλαγή μιας σειράς εισροών με διαφορετικό επίπεδο τεχνολογικής έντασης και προστιθέμενης αξίας, με σκοπό την πραγματοποίηση αυξανόμενων οικονομιών κλίμακας. Οι τιμές μεταβίβασης των εισροών (transfer-pricing) δεν ταυτίζονται αναγκαστικά με τις τιμές της αγοράς και συμβάλλουν στη σφαιρική μεγιστοποίηση των κερδών των πολυεθνικών συγκροτημάτων, αφού καθορίζουν τον τρόπο κατανομής της διεθνώς παραγόμενης προστιθέμενης αξίας. Συνέπεια των εξελίξεων αυτών είναι η συνεχής διόγκωση του διεθνούς εμπορίου με ενδιάμεσα αγαθά.

Επειδή ένα αξιολογικό μέρος του εμπορίου μεταξύ ανεπτυγμένων βιομηχανικά χωρών λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε συγγενικές επιχειρήσεις, φαίνεται ότι το ενδοεπιχειρησιακό εμπόριο (intra-firm trade) είναι σε μεγάλο βαθμό και ενδοβιομηχανικό (intra-industry trade).

Τα ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης είναι μια αναγκαία, μα όχι ικανή συνθήκη, για τη διεθνοποίηση της παραγωγής. Για να κατανοηθεί η προτίμηση της επιχείρησης να επενδύσει στο εξωτερικό, πρέπει να ληφθεί υπόψη και μια άλλη ομάδα παραγόντων που είναι τα ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα εγκατάστασης των χωρών υποδοχής (π.χ. συγκριτικά χαμηλό κόστος εργασίας, μέγεθος και ανάπτυξη αγοράς, κρατικές πολιτικές).

Αν και τα ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης έχουν αυξήσει τη σημασία τους έναντι των πλεονεκτημάτων εγκατάστασης ως ερμηνευτικοί παράγοντες του φαινομένου της διεθνούς παραγωγής, αυτό δεν πρέπει να οδηγήσει στην υποβάθμιση του ρόλου των πλεονεκτημάτων εγκατάστασης. Τα ειδικά πλεονεκτήματα εγκατάστασης των χωρών υποδοχής επηρεάζουν άμεσα τη γεωγραφική κατανομή των επενδυτικών και παραγωγικών δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων, αφού απαντούν στο ερώτημα σχετικά με το πού βρίσκονται οι ελκυστικοί τόποι παραγωγής, δηλαδή σε ποιες εθνικές οικονομίες θα πρέπει να μεταφερθούν, με κριτήριο την αποδοτικότητα, οι οικονομικοί πόροι των επιχειρήσεων.

Η ανάλυση που προηγήθηκε, έδειξε ότι ούτε οι θεωρίες του διεθνούς εμπορίου, αλλά ούτε και οι θεωρίες της διεθνούς επιχείρησης και παραγωγής είναι σε θέση να εκφράσουν από μόνες τους σφαιρικά τον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας. Οι θεωρίες του διεθνούς εμπορίου εστιάζουν την προσοχή τους στην ανάλυση της ροής των εμπορευμάτων ανάμεσα σε σχετικά αυτόνομα εθνικά κράτη και παραμελούν την εξέταση μοντέρνων οικονομικών φαινομένων, όπως είναι η ανάπτυξη των άμεσων επενδύσεων και των νέων μορφών διεθνοποίησης. Οι θεωρίες της διεθνούς παραγωγής, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνονται στη συμπεριφορά της διεθνούς επιχείρησης, αναλύοντας μόνο μερικώς και δευτερευόντως τους προσδιοριστικούς παράγοντες της διάρθρωσης των εμπορικών συναλλαγών (π.χ. εξέταση ενδοεπιχειρησιακού εμπορίου και ενδιάμεσων αγαθών). Το συγκεκριμένο πρόβλημα, το οποίο εντοπίζεται στην απομόνωση των δύο θεωρητικών οικοδομημάτων, θα μπορούσε να επιλυθεί με μια επιτυχή προσπάθεια ενσωμάτωσης των ερευνητικών τους πεδίων.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Arrow, K. (1962). The Economic Implications of Learning by Doing. *The Review of Economic Studies*, 29, 155-173.
- Balassa, B. (1977). *A 'Stages' Approach to Comparative Advantage*. World Bank Staff Working Paper, 256. Washington.
- Borner, S. (1984). Drei Grundperspektiven zur Interpretation des weltwirtschaftlichen Strukturwandels. *Aussenwirtschaft*, 39 (III), 219-240.
- Buckley, P. and Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London and Basingstoke: Macmillan.
- Casson, M. (1979). *Alternatives to the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Casson, M. C. (1986). Vertical integration and intra-firm trade. In M. C. Casson (Ed.), *Multinationals and world trade: Vertical integration and the division of labour in world industries* (pp. 103–140). London: George Allen & Unwin.
- Caves, R. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, 38, 1-27.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Dunning, J. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, 269-295.
- Greenaway, D. and Milner, C. (1986). *The Economics of Intra industry Trade*. Oxford: Blackwell.
- Gruber, W. and Vernon, R. (1970). The Technology Factor in a World Trade Matrix. In Vernon R. (edit.), *The Technology Factor in International Trade* (pp. 233-272). N. York: National Bureau of Economic Research.
- Helleiner, G. (1981). *Intra - Firm Trade and the Developing Countries*. London, Basingstoke: Macmillan.
- Hesse, H., Keppler, K. and Preusse, H.-G. (1985). Internationale Interdependenzen in weltwirtschaftlichen Entwicklungsprozess. *Arbeitsberichte des Ibcro-Ameiika Instituts für Wirtschaftsforschung der Universität Göttingen*, 22. Göttingen.
- Hirsch, S. (1976). An International Trade and Investment Theory of the Firm. *Oxford Economic Papers*, 28, 258-270.
- Hoffmann, W. (1931). Stadien and Typen der Industrialisierung. *ProblemederWeltwirtschaft*, 541. Jena.
- Hufbauer, G. (1970). The Impact of National Characteristics and Technology on the Commodity Composition of Trade in Manufactured Goods. In Vernon R. (ed.), *The Technology Factor in International Trade* (pp. 145-231). N. York: National Bureau of Economic Research.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge (Mass.): MIT-Press.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven: Yale University Press.
- Leontief, W. (1953). Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-Examined. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 97, 332-349.
- Linder, S. (1961). *An Essay on Trade and Transformation*. Stockholm: Almqvist & Wiksell.
- Posner, M. (1961). International Trade and Technical Change. *Oxford Economic Papers*, 13, 323-341.
- Ricardo, D. (1923). *Grundsätze der Volkswirtschaft und der Besteuerung*, 3rd edition. Jena.

- Rugman, A. (1980). Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 114, 365-379.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. N. York: George Allen & Unwin (Publishers) Ltd.
- United Nations (1983). *Transnational Corporations in World Development*. N. York: UN.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-Trust Implications*. N. York: Free Press.

Κεφάλαιο 3 - Επιχειρηματικές Πολιτικές Εσωτερίκευσης – Εξωτερίκευσης και Μορφές Διεθνοποίησης

Σύνοψη–περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με τις μορφές διεθνοποίησης των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Ειδικότερα, μας δείχνει ότι υπάρχουν διάφορες μορφές εισόδου μιας πολυεθνικής σε μια ξένη αγορά. Οι μορφές αυτές διεθνοποίησης μπορούν να χωριστούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: τις μορφές εσωτερίκευσης και τις μορφές εξωτερίκευσης. Με άλλα λόγια, οι μορφές διεθνοποίησης υποδηλώνουν, μεταξύ άλλων, τον βαθμό ελέγχου που ασκούν οι εταιρείες διεθνώς. Η προσφορά ενός προϊόντος στην παγκόσμια αγορά συνδέεται με τη διεξαγωγή πολυάριθμων λειτουργιών. Κάθε επιχείρηση πρέπει να προσδιορίσει ποιες λειτουργίες θα κρατήσει υπό τον έλεγχό της και ποιες εργασίες θα παραχωρήσει σε άλλες, μη συγγενικές επιχειρήσεις. Πρόκειται, δηλαδή, για την ανάπτυξη των μηχανισμών εσωτερίκευσης και εξωτερίκευσης, οι οποίοι εκφράζονται μέσα από αντίστοιχες μορφές διεθνοποίησης. Στην περίπτωση της εσωτερίκευσης, ουσιαστικά γίνεται λόγος για άμεση ξένη επένδυση, η οποία συνεπάγεται πλήρη έλεγχο των διεθνών δραστηριοτήτων, καθώς οδηγεί στη δημιουργία θυγατρικών μονάδων. Υπάρχουν ορισμένοι βασικοί λόγοι που οδηγούν σε εσωτερίκευση (και αποκλείουν την εξωτερίκευση), δηλαδή την ανταλλαγή τεχνολογίας μέσω της αγοράς. Για παράδειγμα, η εσωτερίκευση προτιμάται, όταν κατά την ελεύθερη διαπραγμάτευση ανάμεσα στον δυνητικό αγοραστή και τον δυνητικό πωλητή, ο υποψήφιος αγοραστής δεν είναι σε θέση να εκτιμήσει ικανοποιητικά τη χρησιμότητα των διαπραγματευόμενων αγαθών και των μεθόδων παραγωγής, ιδιαίτερα αν αυτές είναι υψηλής τεχνολογίας, οπότε δεν είναι πλήρως γνωστές οι ιδιότητές τους. Έτσι, δεν είναι διατεθειμένος να προσφέρει εκείνο το τίμημα που θα επιθυμούσε ο πωλητής. Ταυτόχρονα, ο δυνητικός πωλητής που έχει αναπτύξει την τεχνογνωσία με κόστος, προσπαθεί να αποκλείσει το ενδεχόμενο της περαιτέρω πώλησης στους ανταγωνιστές του (εκ μέρους αυτού που θα την αγοράσει), και μάλιστα σε χαμηλότερη τιμή, δεδομένου ότι η κάθε τεχνολογική πληροφορία είναι ένα κοινωνικό αγαθό, του οποίου το κόστος μιας περαιτέρω πώλησης είναι ίσον με μηδέν. Συνεπώς, ο υποψήφιος πωλητής είναι αναγκασμένος να ζητήσει από τον υποψήφιο αγοραστή τις ανάλογες εγγυήσεις. Όλες αυτές οι ιδιαιτερότητες των αγορών τεχνολογίας δυσχεραίνουν την ελεύθερη διαπραγμάτευση, ωθώντας σε εσωτερίκευση και άμεση επένδυση. Βέβαια, το υφιστάμενο κεφάλαιο αποκαλύπτει ότι υπάρχουν εξίσου σημαντικοί λόγοι για εξωτερίκευση και για ανάπτυξη συνεργασιών ανάμεσα σε αυτόνομες εταιρείες διαφορετικής εθνικότητας. Ένας τέτοιος λόγος είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων. Έτσι, οι μικρές εταιρείες επιλέγουν για άμεσες επενδύσεις έναν μικρό αριθμό κέντρων διεθνούς παραγωγής που είναι συγκεντρωμένα, κατά κανόνα, σε γειτονικές χώρες, ενώ εφοδιάζουν τις υπόλοιπες αγορές μέσω των μορφών εξωτερίκευσης. Στη συνέχεια του κεφαλαίου, αναλύονται διάφορες τέτοιες μορφές όπως οι μικτές εταιρείες, οι στρατηγικές συμμαχίες, οι συμφωνίες πώλησης τεχνολογίας σε τρίτους και οι υπεργολαβίες. Για παράδειγμα, στο πλαίσιο της δόμησης των μικτών επιχειρήσεων λαμβάνει χώρα η από κοινού ανάληψη της χρηματοδότησης και του management, με συνέπεια να μοιράζεται το επενδυτικό κόστος και ο επιχειρηματικός κίνδυνος. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ανάλυση των στρατηγικών *fade-in* και *fade-out*. Η *fade-in* στρατηγική σημαίνει ότι ενδυναμώνεται η παρουσία μιας ξένης πολυεθνικής σε μια τοπική αγορά (π.χ. πέρασμα από μικτή επιχείρηση σε θυγατρική μονάδα). Αντίθετα, η *fade-out* στρατηγική υποδηλώνει την αποδυνάμωση της παρουσίας της εν λόγω πολυεθνικής στην τοπική αγορά της χώρας υποδοχής (π.χ. πέρασμα από μια μικτή επιχείρηση σε μια συμφωνία πώλησης τεχνογνωσίας). Άρα, οι δύο αυτές στρατηγικές αντανακλούν μεταβολές στην αποδοτικότητα των μορφών διεθνοποίησης και ταυτόχρονα, εναλλαγές στις διαδικασίες εσωτερίκευσης και εξωτερίκευσης. Σε κάθε περίπτωση, οι στρατηγικές αυτές εκφράζουν μια σημαντική δυναμική των μορφών διεθνοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να αξιοποιούν ποικιλοτρόπως όλες τις μορφές εισόδου σε μια ξένη αγορά, με δυναμικό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι, από τη μια πλευρά, δημιουργούνται νέες διεθνείς ενδοεταιρικές ανταλλαγές για εξειδικευμένα τεχνολογικά πακέτα, ενώ από την άλλη, εμφανίζονται νέες αγορές για εξωτερίκευση, με αντικείμενο τμήματα τεχνολογιών που έχουν ήδη αποσχιστεί από εσωτερικευμένα πακέτα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η έκταση και τα περιθώρια των μηχανισμών ελέγχου που αποτυπώνονται στις μορφές διεθνοποίησης, γίνονται αντικείμενο ευέλικτων χειρισμών, όταν μεταβάλλονται οι οικονομικές συνθήκες.

Προαπαιτούμενη γνώση

Η κατανόηση του κεφαλαίου αυτού απαιτεί ορισμένες βασικές γνώσεις της θεωρίας της διεθνούς επιχείρησης. Τέτοιου είδους γνώσεις έχουν ήδη εκτεθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο.

3.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Οι διεθνικές επιχειρήσεις είναι οι κύριοι πρωταγωνιστές:

- στην παγκόσμια έρευνα και ανάπτυξη (R & D),
- στη διασυνοριακή μεταφορά κεφαλαίων, αγαθών, υλικών παραγωγής και τεχνολογίας.

Τα κεντρικά εργαλεία ανάπτυξης των διεθνικών επιχειρήσεων είναι τα εξής (Σχήμα 3.1):

- πρώτον, η εσωτερίκευση, με κεντρικό εργαλείο τις άμεσες ξένες επενδύσεις (Foreign Direct Investment),
- δεύτερον, η εξωτερίκευση, με βασικό εργαλείο τις τεχνολογικές και εμπορικές συνεργασίες και συμμαχίες με τρίτες, ανεξάρτητες εταιρείες, στο πλαίσιο των μηχανισμών της αγοράς (arm's-length transactions).

Στο πλαίσιο της δεύτερης κατηγορίας (εξωτερίκευση), παρατηρούνται συνεργασίες με συμμετοχή κεφαλαίου και συνεργασίες χωρίς συμμετοχή κεφαλαίου (Σχήμα 3.2). Έτσι, καταλήγουμε στην ακόλουθη διάκριση:

- Συνεργασίες κεφαλαίου: μικτές εταιρείες (joint-ventures).
- Μη κεφαλαιακές συνεργασίες, όπως:
 - υπεργολαβίες (subcontracting),
 - εκχώρηση λειτουργιών (outsourcing),
 - πώληση τεχνογνωσίας σε διάφορα επιχειρηματικά θέματα (licensing agreements),
 - συμβόλαια μάνατζμεντ (management agreement),
 - συμβόλαια μάρκετινγκ (marketing agreement),
 - ετοιμοπαράδοτη κατασκευή βιομηχανικών εγκαταστάσεων (turn-key agreements) και
 - σύναψη στρατηγικών συμμαχιών (strategic alliances).

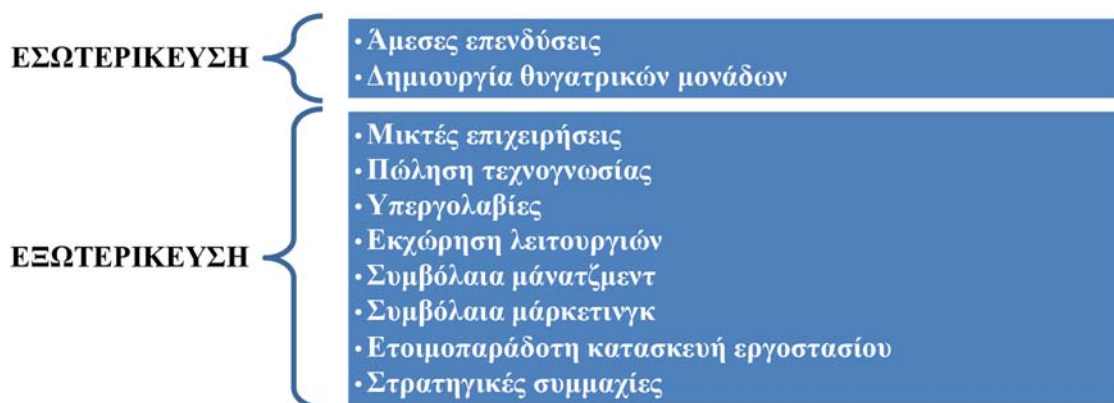
Οι μηχανισμοί εσωτερίκευσης–εξωτερίκευσης και οι μορφές διεθνοποίησης και εισόδου σε μια αγορά που προκύπτουν απ' αυτούς, παρουσιάζονται στη συνέχεια (Σχήμα 3.3).



Σχήμα 3.1. Εσωτερίκευση versus εξωτερίκευση.



Σχήμα 3.2. Είδη των μορφών εξωτερίκευσης.



Σχήμα 3.3. Εσωτερίκευση–εξωτερίκευση και μορφές διεθνοποίησης.

3.2 Η επιχειρηματική απόφαση εσωτερίκευσης-εξωτερίκευσης

Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει με ποιο τρόπο θα μεταφέρει διασυνورياκά τους παραγωγικούς της πόρους και πώς θα εισέλθει σε μια ξένη αγορά (Reid and Walsh, 2003). Εδώ πρέπει να απαντήσει το εξής ερώτημα: είτε θα τους εσωτερικεύσει και θα τους μεταφέρει ενδοεταιρικά είτε θα τους εξωτερικεύσει και θα τους μεταφέρει μέσα από κανάλια αγοράς (Glass and Saggi, 2002). Τρεις ομάδες παραγόντων μπορούν να επηρεάσουν την απόφαση εσωτερίκευσης–εξωτερίκευσης. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι εξής:

- τα εσωτερικά γνώρισματα της επιχείρησης,
- οι ειδικές συνθήκες των αγορών τεχνολογίας και
- το επενδυτικό περιβάλλον των χωρών-υποδοχής.

3.2.1 Τα εσωτερικά γνώρισματα της επιχείρησης

Τα εσωτερικά γνώρισματα της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσουν την απόφασή της για εσωτερίκευση ή εξωτερίκευση, αντίστοιχα. Για παράδειγμα, ένα βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας επιχείρησης είναι ο βαθμός εξειδίκευσής της. Θεωρείται ότι επιχειρήσεις εξειδικευμένες σε πολύ λίγα προϊόντα (υψηλός βαθμός εξειδίκευσης) που διαθέτουν σημαντικές γνώσεις στο marketing, θα προτιμήσουν να εφαρμόσουν μηχανισμούς εσωτερίκευσης. Είναι προφανές ότι το ειδικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα απορρέει από σχετικά λίγα προϊόντα, την τεχνογνωσία των οποίων επιθυμούν διακαώς να διαφυλάξουν από τον ανταγωνισμό, καθώς είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή τους. Αντίθετα, οι εταιρείες που παρουσιάζουν υψηλή διαφοροποίηση (diversification) σε αγαθά και αγορές, έχουν να επιδείξουν έντονα διαφοροποιημένες δραστηριότητες. Οι εταιρείες αυτές εμφανίζουν μια ιδιαίτερα αποκεντρωμένη οργανωτική μορφή, η οποία αφήνει σημαντικά περιθώρια για την ανάπτυξη μηχανισμών εξωτερίκευσης, δεδομένου ότι δεν μπορούν να παράξουν και να διανέμουν όλα τα προϊόντα τους υπό τη δική τους «σκέπη». Συνεπώς, παράγουν τα κρίσιμα γι' αυτές αγαθά

κάτω από τον δικό τους έλεγχο, ενώ εκείνα που είναι λιγότερο σημαντικά για την επιβίωσή τους τα προωθούν στο πλαίσιο συνεργασιών με άλλες εταιρείες (Telesio, 1979).

Ένα άλλο κεντρικό χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας επιχείρησης είναι το μέγεθος. Το μέγεθος θεωρείται ότι μπορεί να επηρεάσει την απόφαση για εσωτερίκευση και εξωτερίκευση, καθώς αξιολογες ποιοτικές διαφορές παρατηρούνται ανάμεσα σε μεγάλες και μικρές επιχειρήσεις. Πρώτα απ' όλα, η πραγματοποίηση άμεσων επενδύσεων από μικρές επιχειρήσεις θεωρείται προβληματική, λόγω της έλλειψης ανθρώπινων πόρων και ανθρώπινου δυναμικού (Telesio, 1979; Contractor, 1981). Στο πλαίσιο του σχεδιασμού και της υλοποίησης άμεσων επενδύσεων από μικρές εταιρείες, αποκτά ενδιαφέρον μόνο ένας μικρός αριθμός κέντρων διεθνούς παραγωγής που είναι συγκεντρωμένα, κατά κύριο λόγο, σε γειτονικές χώρες. Η προμήθηση των υπόλοιπων αγορών διεξάγεται μέσω των μορφών εξωτερίκευσης. Έτσι, οι δυνατότητες ανάπτυξης μιας παγκόσμιας επιχειρηματικής στρατηγικής (global strategy) μεταξύ μικρών και μεγάλων πολυεθνικών εταιρειών παρουσιάζονται άνισα κατανομημένες.

Ένα άλλο σημαντικό επιχείρημα για την απόφαση εσωτερίκευση-εξωτερίκευση είναι κατά πόσο οι εταιρείες αναζητούν στρατηγική ευελιξία. Οι μορφές διεθνοποίησης επηρεάζουν άμεσα τη δυνατότητα επιχειρηματικής ευελιξίας. Πιο συγκεκριμένα, οι ΑΞΕ σημαίνουν πλήρη επιχειρηματική δέσμευση, αφού προϋποθέτουν τη δραστηριοποίηση ολόκληρου του πακέτου των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης. Αντίθετα, οι μηχανισμοί εξωτερίκευσης μπορούν:

- να χρησιμοποιηθούν πιο ευέλικτα,
- να προσαρμοστούν καλύτερα στους επιχειρηματικούς στόχους και στο οικονομικο-πολιτικό περιβάλλον των χωρών-υποδοχής,
- να μειώσουν τόσο τη μακροχρόνια επιβάρυνση της εταιρείας στον τομέα του προσωπικού, όσο και τους επενδυτικούς και πολιτικούς κινδύνους των άμεσων επενδύσεων (Telesio, 1979).

3.2.2 Οι ειδικές συνθήκες των αγορών τεχνολογίας

Εκτός από τα ειδικά γνώρισμα και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, ένας άλλος κρίσιμος παράγοντας που καθορίζει την απόφαση εσωτερίκευσης-εξωτερίκευσης είναι οι ειδικές συνθήκες των αγορών τεχνολογίας (technology markets). Η κατοχή ειδικών γνώσεων είναι η πιο πολύτιμη πηγή των μονοπωλιακών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μιας επιχείρησης. Οι γνώσεις αυτές είναι:

- προϊόν μακροχρόνιας συσσώρευσης εμπειριών στους τομείς της παραγωγής και των πωλήσεων (learning by doing),
- αποτέλεσμα σημαντικών επενδύσεων για έρευνα και ανάπτυξη, με υψηλά επενδυτικά κόστη και κινδύνους.

Οι νέες γνώσεις και πληροφορίες μπορεί να αξιοποιούνται ενδοεταιρικά σε παγκόσμιο επίπεδο και να χρησιμοποιούνται από τις συγγενικές μονάδες, χωρίς σημαντικά επιπρόσθετα έξοδα.

Οι ειδικές γνώσεις θα μπορούσαν, επίσης, να αξιοποιηθούν μέσω των μηχανισμών της αγοράς. Η πολιτική αυτή σημαίνει ότι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τίθεται στη διάθεση μιας ανταγωνιστικής εταιρείας.

Το πρόβλημα, όμως, είναι ότι οι αγορές άυλων πλεονεκτημάτων (π.χ. πατέντες, εμπορικά σήματα):

- είναι ατελείς,
- χαρακτηρίζονται από αδιαφάνεια,
- χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα.

Η προσπάθεια μείωσης της αβεβαιότητας των αγορών απαιτεί σημαντικό κόστος διαπραγμάτευσης και συναλλαγής, με συνέπεια να αποφεύγονται οι μηχανισμοί αγοράς και να επιλέγονται πολιτικές εσωτερίκευσης (Caves et al., 1983; Hood and Young, 1979).

Συγκεκριμένα, μεταξύ του παραγωγού και του αγοραστή τεχνολογίας παρατηρείται διαφορετικός βαθμός πληροφόρησης (ασυμμετρία στην πληροφόρηση). Η ασυμμετρία στην πληροφόρηση έγκειται στο γεγονός ότι τα διαπραγματευόμενα αγαθά, οι τεχνολογίες και οι μέθοδοι παραγωγής είναι νέες, με αποτέλεσμα

ο αγοραστής να μην είναι σε θέση να εκτιμήσει ικανοποιητικά τη χρησιμότητά τους (Hood and Young, 1979; Wells, 1983).

Μια επιπλέον αβεβαιότητα του αγοραστή προκύπτει από το δεδομένο ότι η πληροφορία είναι ένα κοινωνικό αγαθό, έτσι ώστε το κόστος της περαιτέρω πώλησής του είναι μηδέν. Επειδή ο δυνητικός αγοραστής δεν μπορεί να αποκλείσει το ενδεχόμενο πώλησης της πληροφορίας και στους ανταγωνιστές του, και μάλιστα σε χαμηλότερη τιμή, είναι αναγκασμένος να ζητήσει τις ανάλογες εγγυήσεις. Σε τέτοιες καταστάσεις, όταν δεν παρέχονται οι επιθυμητές εγγυήσεις, ακολουθούνται κυρίως διαδικασίες εσωτερίκευσης, οι οποίες μεταξύ άλλων μπορεί να εκφράζονται με την εξαγορά της ξένης επιχείρησης που επιθυμεί να αγοράσει την τεχνολογία (Buckley and Casson, 1976).

Συνεπώς, το κόστος συναλλαγής (transaction cost) είναι καθοριστικό κριτήριο για την επιλογή της μιας ή της άλλης πολιτικής διεθνοποίησης. Όταν το κόστος της συναλλαγής στο πλαίσιο της αγοράς είναι μεγαλύτερο από το ενδοεπιχειρησιακό, τότε επικρατούν οι διαδικασίες εσωτερίκευσης και αντίστροφα.

Μέσα από την εσωτερίκευση ειδικών γνώσεων και πληροφοριών, ο Magee (1977) επιχειρηματολογεί ότι επιλύεται εξίσου αποτελεσματικά το πρόβλημα της ιδιοποίησης (appropriability). Ιδιοποίηση σημαίνει την ικανότητα του παραγωγού πληροφοριών να οικειοποιείται ατομικά το κοινωνικό όφελος που προκύπτει από την εκμετάλλευση της πληροφορίας. Η πολυεθνική επιχείρηση κατέχει τη συγκεκριμένη ικανότητα σε ιδιαίτερο βαθμό.

Η θεωρία της ιδιοποίησης που αναφέρεται στις ΑΞΕ, αντιλαμβάνεται τις πολυεθνικές επιχειρήσεις κύρια ως παραγωγούς πληροφοριών. Οι επιχειρήσεις αυτές αναπτύσσουν νέα αγαθά ή βελτιώνουν τα ήδη υπάρχοντα, ανακαλύπτουν νέες μεθόδους παραγωγής, πραγματοποιούν καινοτομίες στην ανεύρεση αγορών και παράγουν πληροφορίες με τελικό στόχο την ατομική ιδιοποίηση και εκμετάλλευση των πληροφοριών. Για τον σκοπό αυτόν χρειάζονται, εκτός από κέντρα έρευνας και ανάπτυξης, την ύπαρξη ενός εξελιγμένου δικτύου πληροφόρησης που να καθιστά δυνατή την ενδοεπιχειρησιακή μεταφορά των ειδικών γνώσεων με μικρό κόστος και την ταυτόχρονη προστασία τους από τον ανταγωνισμό.

Εκτός από την ύπαρξη ατελών τεχνολογικών αγορών, σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική απόφαση εσωτερίκευσης-εξωτερίκευσης είναι οι πολιτικές ελέγχου των ειδικών τεχνολογικών γνώσεων (Rugman, 1980).

Καθοριστικό κριτήριο για την παραχώρηση μιας αξιόλογης τεχνολογίας είναι οι δυνατότητες προστασίας κατά τη μεταφορά της. Οι πληροφορίες και γνώσεις που αποτελούν τον «πυρήνα» του τεχνολογικού πακέτου της επιχείρησης και θεμελιώνουν το ανταγωνιστικό της προβάδισμα, αξιοποιούνται μέσα από οργανωτικές μορφές εσωτερίκευσης, οι οποίες μειώνουν αισθητά τους κινδύνους ανεπιθύμητης διάχυσης των πληροφοριών. Η μακροχρόνια διατήρηση και βελτίωση της ανταγωνιστικής ικανότητας απαιτεί την εσωτερίκευση πληροφοριών στρατηγικής σημασίας, καθώς οι μηχανισμοί εξωτερίκευσης προσφέρουν περιορισμένο βαθμό προστασίας.

Οι περιφερειακές τεχνολογίες, αντίθετα, που δεν είναι ζωτικού χαρακτήρα, πωλούνται σε τρίτες εταιρείες, μιας και η απώλεια του ελέγχου τους προξενεί μικρό κόστος στην επιχείρηση (Caves, 1982).

Η ανεπαρκής νομική προστασία από απομυμήσεις ασκεί ιδιαίτερη πίεση για ενδοεταιρική ενσωμάτωση των επιχειρηματικών λειτουργιών. Όταν δεν υπάρχει δυνατότητα νομικής κατοχύρωσης των εφευρέσεων είτε λόγω του ότι η νομική κατοχύρωση της εφεύρεσης δεν χαρακτηρίζεται ως ικανοποιητική είτε γιατί στις συγκεκριμένες τεχνολογίες δεν μπορούν να απονεμηθούν δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, τότε οι ειδικές γνώσεις καθίστανται αντικείμενο εσωτερίκευσης.

Διεθνικές εταιρείες προχωρούν σε εσωτερίκευση, κυρίως όταν τα αγαθά και οι τεχνικές παραγωγής είναι έντασης τεχνολογίας και ως εκ τούτου υπόκεινται σε ραγδαία εξέλιξη. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη πως σε προϊόντα υψηλής τεχνολογίας η οργάνωση ανταλλαγών με βάση τους νόμους της αγοράς προκαλεί μεγάλο κόστος (Casson, 1979). Στην περίπτωση αυτή, οι ΑΞΕ εγγυώνται μια αποτελεσματικότερη αξιοποίηση της ανταγωνιστικής υπεροχής, επειδή οι μηχανισμοί εξωτερίκευσης δεν θεωρούνται κατάλληλοι για την ολοκληρωτική αξιοποίηση του υφιστάμενου πλεονεκτήματος ή την αποτροπή της πρόωρης εξάλειψής του.

Μέσω του σχεδιασμού και της εφαρμογής στρατηγικών εσωτερίκευσης, ο τεχνολογικός παράγοντας μετεξελίσσεται από ένα πλεονέκτημα της εθνικής οικονομίας σε ένα ειδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Βέβαια, σε καμία περίπτωση δεν καταργείται η σημασία του συγκριτικού πλεονεκτήματος των εθνικών οικονομιών, όμως μεγαλύτερη σημασία αποκτούν οι ειδικές γνώσεις και πληροφορίες ως βάση ανάπτυξης επιχειρηματικών στρατηγικών.

Από την παραπάνω επιχειρηματολογία, δεν θα πρέπει να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι οι εταιρείες, στο πλαίσιο του προγραμματισμού τους, δεν εξετάζουν τις μορφές εξωτερίκευσης ή τις θεωρούν πάντα λύση

ανάγκης (second-best solutions). Τουναντίον, οι μηχανισμοί εξωτερίκευσης θεωρούνται ιδιαίτερα επιθυμητοί όταν τα προϊόντα είναι τυποποιημένα και βρίσκονται στην τελευταία φάση του κύκλου της ζωής τους (Contractor, 1981; Telesio, 1979). Στη φάση αυτή, η τεχνολογική υπεροχή έχει εκλείψει, οπότε το κόστος απώλειας του ελέγχου της τεχνολογίας είναι πολύ μικρό (United Nations, 1983). Στη συγκεκριμένη μάλιστα χρονική στιγμή, επειδή η διάχυση του know-how έχει λάβει ευρεία διάσταση, θεωρείται σκόπιμη η έγκαιρη ανάπτυξη συνεργασιών με ανεξάρτητες επιχειρηματικές μονάδες για να αποκτηθεί προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού.

3.2.3 Το επενδυτικό περιβάλλον των χωρών υποδοχής

Οι χώρες υποδοχής επιδιώκουν να διαμορφώσουν προς όφελός τους το θεσμικό πλαίσιο για την εγκατάσταση των διεθνικών εταιρειών κατά τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να αποκομίζουν από τη διαδικασία αυτή ορισμένα πλεονεκτήματα.

Ειδικότερα, οι αναπτυσσόμενες χώρες, όταν προωθούν τις μορφές εξωτερίκευσης, καταβάλλουν προσπάθεια να αποκτήσουν πρόσβαση σε ανεπαρκώς διαθέσιμους παραγωγικούς συντελεστές. Στην περίπτωση αυτή, θεωρούν ότι είναι περισσότερο επωφελές να εισάγουν τμηματικά τα συστατικά στοιχεία του «πακέτου» της άμεσης επένδυσης (π.χ. κεφάλαια, τεχνολογία, γνώσεις στο marketing), και μόνο αυτά που έχουν πραγματικά ανάγκη.

Εκφράζεται η άποψη ότι το άθροισμα των τιμών των επιμέρους συστατικών στοιχείων της τεχνολογίας είναι μικρότερο από την τιμή του «πακέτου» συνολικά (Paulgeorg, 1981). Όταν οι τεχνολογικές γνώσεις ενσωματωθούν σε ένα «πακέτο», τότε είναι δύσκολο για τον αγοραστή να εκτιμήσει τη σημασία της συγκεκριμένης προσφοράς, από οικονομική και τεχνική άποψη. Στην περίπτωση αυτή, ο αγοραστής, μόνο υπό προϋποθέσεις, είναι δυνατόν να διαπιστώσει την πραγματική αξία και τον βαθμό χρησιμότητας των προσφερομένων υπηρεσιών.

Η πολιτική των μορφών εξωτερίκευσης:

- χαρακτηρίζεται ως μια επιλεκτική πολιτική,
- προϋποθέτει διαπραγματευτική ικανότητα εκ μέρους των χωρών υποδοχής και
- απαιτεί καλή γνώση των τεχνολογικών αγορών για την ορθή αξιοποίηση της προσφοράς.

Τη δεκαετία του 1970, πολλές αναπτυσσόμενες χώρες αντιμετώπισαν με σκεπτικισμό τις ΑΞΕ και τις διεθνικές εταιρείες ειδικότερα.

Στην προσπάθεια μείωσης του ξένου ελέγχου, οι κυβερνήσεις των χωρών αυτών προώθησαν εναλλακτικές μορφές συνεργασίας, με αποτέλεσμα την αύξηση των περιορισμών και την επιδείνωση των επενδυτικών όρων (United Nations, 1983).

Ένα από τα πιο σημαντικά αντικείμενα περιοριστικής ρύθμισης ήταν το ποσοστό συμμετοχής του ξένου κεφαλαίου, π.χ. μέσω της ίδρυσης μικτών εταιρειών με εγχώρια πλειοψηφία, με στόχο την παρεμπόδιση της μονομερούς κυριαρχίας των αλλοδαπών διεθνικών συγκροτημάτων. Τελική επιδίωξη ήταν η αξιοποίηση των εγχώριων παραγωγικών πηγών, η διάχυση των αυξανόμενων τεχνικών και οργανωτικών γνώσεων και η προώθηση της αυτοδύναμης οικονομικής ανάπτυξης.

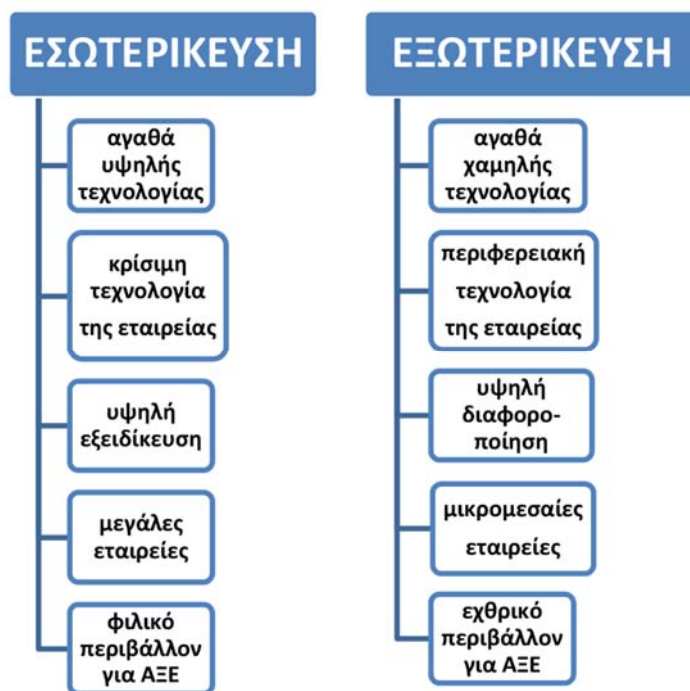
Εδώ εκφράζεται αντίλογος. Ειδικότερα, κρίνεται ότι αυτές οι πολιτικές μπορούν να μειώσουν τον βαθμό ελευθερίας και τα κίνητρα αποδοτικότητας των ξένων επενδυτών. Ταυτόχρονα, ο καθορισμός ενός συγκεκριμένου ποσοστού κεφαλαιακής συμμετοχής δεν εκφράζει πάντα ικανοποιητικά τον βαθμό ελέγχου της επιχειρηματικής πολιτικής. Αν και οι πολυεθνικές εταιρείες αντιμετωπίζουν επιφυλακτικά τέτοιου είδους ρυθμίσεις, διαθέτουν παρόλα αυτά πολύπλευρες δυνατότητες παράκαμψης της ουσίας των κανονισμών, σεβόμενες ταυτόχρονα τους νομικούς τύπους. Επίσης, μπορούν να επιτύχουν ενίσχυση των μηχανισμών ελέγχου με τη βοήθεια συμπληρωματικών συνεργασιών στους τομείς της διοίκησης και του marketing, αφού και οι μορφές χωρίς συμμετοχή κεφαλαίου είναι συνυφασμένες με τη δυνατότητα άσκησης επιρροής και την ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων. Συνοπτικά, στο διεθνές οικονομικο-πολιτικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από μεταβαλλόμενες επενδυτικές στρατηγικές, οι μορφές εξωτερίκευσης συνεπάγονται νέα πλεονεκτήματα αλλά και κινδύνους, και επιφέρουν μια νέα κατανομή κινδύνων και υποχρεώσεων μεταξύ των συνεργαζόμενων πλευρών (Oman, 1984).

Βέβαια, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, το γενικότερο επενδυτικό κλίμα μεταβάλλεται θετικά για τις ΑΞΕ, η πολιτική των εθνικοποιήσεων σταματά και μια σειρά

από αναπτυσσόμενες χώρες διεξάγουν πάλι φιλική πολιτική προσέλκυσης ξένων επενδυτών (United Nations, 1988). Σήμερα, οι περισσότερες χώρες ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την προσέλκυση άμεσων ξένων επενδύσεων, καθώς αυτές συνδέονται με θετικές επιδράσεις στην εισαγωγή σύγχρονης τεχνολογίας, στην αύξηση της απασχόλησης και στη βελτίωση του εμπορικού ισοζυγίου. Πιο συγκεκριμένα, πολλές χώρες βρίσκονται κυριολεκτικά σε έναν «αγώνα δρόμου» για να κερδίσουν την εύνοια των διεθνών οργανισμών και το επενδυτικό ενδιαφέρον των πολυεθνικών συγκροτημάτων, προσφέροντας σε αυτά πλήρη ελευθερία κινήσεων και πλούσια προνόμια, όπως π.χ. φοροαπαλλαγές, κίνητρα εγκατάστασης, εξαγωγικές επιδοτήσεις. Σ' αυτήν την περίπτωση, δεν αποκλείονται αρνητικές επιπτώσεις στους προϋπολογισμούς των εν λόγω χωρών, καθώς ο υπέρμετρος ανταγωνισμός των χωρών υποδοχής μπορεί να τις οδηγήσει σε υπερβολές αναφορικά με την παροχή χρηματοδοτικών και άλλων κινήτρων (race to the bottom). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό η κάθε άμεση επένδυση να αξιολογείται ξεχωριστά, με βάση μια μακρο- και μικροοικονομική ανάλυση κόστους-οφέλους (cost-benefit analysis), δεδομένου ότι τα οφέλη και τα κόστη δεν είναι σε κάθε περίπτωση τα ίδια.

Οι βασικοί λόγοι που ωθούν σε εσωτερίκευση ή εξωτερίκευση, παρουσιάζονται συνοπτικά στο Σχήμα

3.4.



Σχήμα 3.4. Λόγοι εσωτερίκευσης και εξωτερίκευσης.

3.3 Πολιτικές εσωτερίκευσης και άμεσες ξένες επενδύσεις

Η εσωτερίκευση λαμβάνει χώρα παραδοσιακά μέσω των ΑΞΕ. Στις άμεσες ξένες επενδύσεις υπάρχει μια δέσμη ή «πακέτο» ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως κεφαλαίων, ειδικών γνώσεων στο management και στο marketing κ.λπ., που αποτελούν τον «πυρήνα» του τεχνολογικού «πακέτου» της διεθνικής επιχείρησης και μεταφέρονται εκεί όπου υλοποιείται η επένδυση.

Στο πλαίσιο των άμεσων επενδύσεων, η μητρική εταιρεία ελέγχει πλήρως τις θυγατρικές της μονάδες στο εξωτερικό. Στην περίπτωση αυτή, οι εν λόγω μονάδες μπορεί να εμφανίζουν στο μετοχικό τους κεφάλαιο ποσοστό ξένης συμμετοχής 100 % . Όμως, και μια συμμετοχή κεφαλαίου μικρότερη του 100 % , του 50 % ή ακόμη μέχρι και του 10 % , μπορεί να λάβει τον χαρακτήρα της άμεσης επένδυσης (Jungnickel, 2000). Ο έλεγχος με σχετικά μικρό ποσοστό συμμετοχής παρατηρείται, μεταξύ άλλων, όταν η μητρική εταιρεία ελέγχει ένα τμήμα του κεφαλαίου της επιχείρησης με τη μορφή μετοχικού πακέτου, ενώ το υπόλοιπο μέρος του κεφαλαίου είναι κατανομημένο σε πολυάριθμους μετόχους με ασήμαντο ποσοστό συμμετοχής, έτσι ώστε η επιρροή των τελευταίων στη διαμόρφωση των επιχειρηματικών αποφάσεων να είναι μηδαμινή.

Οι ΑΞΕ ερμηνεύονται ικανοποιητικά με τη βοήθεια της εσωτερίκευσης. Η θεωρία της εσωτερίκευσης αντιλαμβάνεται την πολυεθνική επιχείρηση ως υποκατάστατο του ελεύθερου εμπορίου και ως λύση ανάγκης (second – best) της παγκόσμιας κατανομής των παραγωγικών συντελεστών. Με αυτόν τον τρόπο, καταδεικνύεται η οικονομική σχέση μεταξύ ατελών αγορών και επεκτατικών διαδικασιών ανάπτυξης των πολυεθνικών συγκροτημάτων (Borner, 198; Giersch, 1979).

Η παγκόσμια οικονομία διακρίνεται από ατέλειες στις αγορές αγαθών και παραγωγικών συντελεστών. Υπάρχουν ατέλειες που αποδίδονται στη διάρθρωση των αγορών και ατέλειες που είναι αποτέλεσμα κρατικών παρεμβάσεων. Κρατικές παρεμβάσεις, οι οποίες επηρεάζουν τη διεθνή κινητικότητα των παραγωγικών συντελεστών και τη λειτουργία του διεθνούς εμπορίου, είναι, μεταξύ άλλων, φόροι, δασμοί, ποσοτικοί περιορισμοί και επιδοτήσεις.

Οι διαπραγματεύσεις και συμβάσεις στο πλαίσιο της αγοράς συνεπάγονται συχνά υψηλό κόστος συναλλαγής, το οποίο μπορεί να μειωθεί, εφόσον αυτές ενταχθούν κάτω από τη διεύθυνση μιας κεντρικής ιεραρχίας, όπως είναι η διοίκηση της επιχείρησης. Έτσι, οι ΑΞΕ κατανοούνται ως διεθνοποίηση του επιχειρηματικού ελέγχου στις παραγωγικές και εμπορικές λειτουργίες (Buckley, 1981).

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται ορισμένα χαρακτηριστικά στοιχεία των ΑΞΕ. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα περισσότερα εμπειρικά στοιχεία που αναφέρονται στο φαινόμενο της διεθνούς παραγωγής αφορούν τις άμεσες ξένες επενδύσεις. Η πληροφόρηση για τις υπόλοιπες μορφές της διεθνούς παραγωγής (π.χ. licensing agreements) είναι εμφανώς ελλιπής. Ειδικότερα, όσον αφορά τις άμεσες ξένες επενδύσεις, μπορούν να γίνουν οι εξής παρατηρήσεις:

Ο ορισμός των άμεσων ξένων επενδύσεων εστιάζεται στον διαρκή έλεγχο πάνω σε μια ξένη επιχείρηση, ο οποίος εκφράζεται αποκλειστικά με το ποσοστό συμμετοχής του επενδυτή στα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης.

Η στατιστική σύλληψη των άμεσων ξένων επενδύσεων πραγματοποιείται με δύο τρόπους: α) ο ένας τρόπος αναφέρεται σε διεθνείς ροές κεφαλαίων για άμεσες επενδύσεις (flows of FDI), οι οποίες για παράδειγμα μπορεί να αντικατοπτρίζονται στις στατιστικές του ισοζυγίου πληρωμών, και β) ο άλλος τρόπος μετρά το απόθεμα των άμεσων επενδύσεων (stock of FDI), το οποίο δείχνει τα κεφάλαια που έχουν επενδυθεί σε επιχειρήσεις του εξωτερικού και αντανakλώνται στους ισολογισμούς των επιχειρήσεων αυτών.

Οι πρακτικές στον τρόπο συλλογής και παρουσίασης των πληροφοριών διαφέρουν από χώρα σε χώρα και μεταβάλλονται με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, το ελάχιστο ποσοστό συμμετοχής στα ίδια κεφάλαια που απαιτείται για τον χαρακτηρισμό της άμεσης επένδυσης στη Γερμανία αλλάζει από το 1999 και ύστερα από 20 % σε 10 %, ένα ποσοστό που συνήθως χρησιμοποιείται σε παγκόσμια κλίμακα. Βέβαια, το ποσοστό του 10 % μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνείες, δεδομένου ότι διεθνείς βραχυπρόθεσμες πιστώσεις και μετακινήσεις κεφαλαίων ανάμεσα σε συγγενικές μονάδες ενός συγκροτήματος μπορεί να αξιολογηθούν ως άμεση επένδυση. Επίσης, όσον αφορά τις ενδοεταιρικές ροές αγαθών, μόνο τα στατιστικά στοιχεία των ΗΠΑ είναι επαρκώς αξιόπιστα (UNCTAD, 2000). Γενικά, ορισμένες μετρήσεις για τις ΑΞΕ στηρίζονται μόνο σε δείγματα, ενώ άλλες μετρούν το σύνολο του φαινομένου. Κάποιες μετρήσεις αφορούν ορισμένες επιλεγμένες χώρες, ενώ άλλες καλύπτουν ολόκληρες περιοχές ή ακόμη και το σύνολο της παγκόσμιας οικονομίας, όπως οι εκθέσεις της UNCTAD.

Τόσο οι νέες ιδρύσεις (greenfield investments) όσο και οι διασυνοριακές Σ & Ε (cross-border M & As), συγκαταλέγονται στις άμεσες επενδύσεις. Όμως, προκύπτουν προβλήματα μετρήσεων και συγκρίσεων, καθώς οι νέες ιδρύσεις υλοποιούνται, σε αξιόλογο βαθμό, μέσω της διεθνούς μεταφοράς κεφαλαίων. Αντιθέτως, οι διασυνοριακές Σ & Ε είναι δυνατόν να πραγματοποιούνται με την ανταλλαγή πακέτων μετοχών.

Υπάρχουν δυσχέρειες ορθής συσχέτισης των ΑΞΕ με διάφορες μακροοικονομικές μεταβλητές (π.χ. με το σύνολο των ακαθάριστων επενδύσεων της χώρας-υποδοχής). Στην περίπτωση αυτή, προβλήματα στην αποτύπωση της συσχέτισης δημιουργούνται, όταν οι άμεσες επενδύσεις υλοποιούνται μέσω Σ & Ε, με τη μέθοδο της ανταλλαγής μετοχικών πακέτων. Ανάλογα προβλήματα προκύπτουν, όταν τα κεφάλαια δεν προέρχονται από συγγενική εταιρεία του εξωτερικού, αλλά μέσω της χρηματοδότησης από πηγές κεφαλαίων (π.χ. εγχώρια κεφαλαιαγορά, τοπικό τραπεζικό σύστημα) της χώρας υποδοχής. Επίσης, τα επανεπενδύμενα κέρδη των θυγατρικών μονάδων του εξωτερικού μπορεί να θεωρούνται τόσο άμεσες επενδύσεις του συγκροτήματος όσο και εγχώριες αποταμιεύσεις της χώρας υποδοχής (Vernon, 1999).

Τέλος, σε υποεκτίμηση της αξίας των άμεσων επενδύσεων μπορεί να οδηγήσει ο μη υπολογισμός των επανεπενδυμένων κερδών από τις ίδιες τις θυγατρικές μονάδες του εξωτερικού, όσο και ο μη υπολογισμός των χρηματικών κεφαλαίων που δανείζονται οι εν λόγω μονάδες από τις τοπικές χρηματοπιστωτικές αγορές τους.

3.4 Μορφές εξωτερίκευσης με συμμετοχή κεφαλαίου: Joint-Ventures

Κατά την εξωτερίκευση παρατηρείται διάσπαση του τεχνολογικού «πακέτου» σε επιμέρους στοιχεία, τα οποία μεταφέρονται ξεχωριστά μέσα από κανάλια της αγοράς με σκοπό την αξιοποίησή τους κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Προϊόν αυτής της εξέλιξης είναι οι διάφορες μορφές διεθνοποίησης, οι οποίες εκφράζονται με διαφορετικές παραλλαγές συνεργασιών ανάμεσα σε ανεξάρτητους επιχειρηματίες διαφορετικής εθνικότητας, με στόχο την αποτελεσματική εκμετάλλευση διαθέσιμων οικονομικών πόρων (Oman, 1984; United Nations, 1983).

Βασικά, παρατηρούνται δύο κατηγορίες μορφών εξωτερίκευσης:

- με συμμετοχή κεφαλαίου και
- χωρίς συμμετοχή κεφαλαίου.

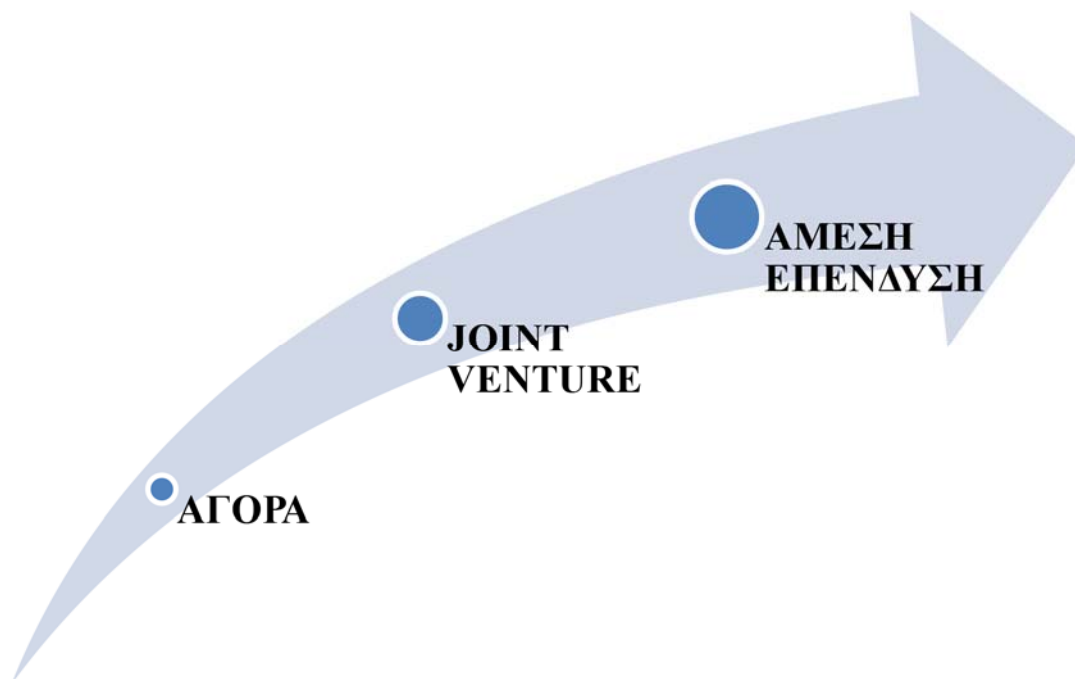
Εδώ επικεντρωνόμαστε στις μορφές με συμμετοχή κεφαλαίου. Στις μορφές αυτές υπάγονται οι μικτές εταιρείες, ή συμμετοχικές εταιρείες, ή κοινοπραξίες (joint-ventures). Στο συγκεκριμένο πλαίσιο, οι ξένες πολυεθνικές επιχειρήσεις αναλαμβάνουν από κοινού με εγχώριους επιχειρηματίες σε χώρες υποδοχής τη χρηματοδότηση και το μάνατζμεντ (Banai et al., 1999; Doo-Sooh Ahn, 1981; Hauser, 1981; Hennart and Reddy, 1997).

Ένα συχνά χρησιμοποιούμενο κριτήριο διάκρισης των μικτών εταιρειών είναι το ύψος συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο. Όταν ένας εταίρος κατέχει περισσότερο (λιγότερο) από 50 % του μετοχικού κεφαλαίου, τότε θεωρείται γι' αυτόν μικτή εταιρεία πλειοψηφίας (μειοψηφίας). Στις εταιρείες ισοψηφίας οι μέτοχοι εμφανίζουν τα ίδια ποσοστά συμμετοχής (=50 %). Έτσι, προκύπτουν οι ακόλουθες μορφές μικτών επιχειρήσεων (Ramaswamy et al., 1998):

- πλειοψηφίας (>50 %),
- μειοψηφίας (< 50 %),
- ισοψηφίας (=50 %).

Εκτός από το ύψος συμμετοχής κεφαλαίου, σημαντικό είναι το ερώτημα ποιες υπηρεσίες προσφέρει ο κάθε εταίρος. Μικτές εταιρείες συνδέονται πολλές φορές και με άλλες μορφές, όπως με συμβάσεις που αφορούν know-how παραγωγής, management, marketing και άλλα.

Η οργανωτική μορφή των joint-ventures μπορεί να γίνει καλύτερα αντιληπτή με τη βοήθεια της θεωρητικής προσέγγισης του κόστους συναλλαγών (transaction cost theory). Η εν λόγω μορφή διεθνοποίησης, η οποία επιλέγεται ως μέσον συντονισμού οικονομικών δραστηριοτήτων, τοποθετείται ουσιαστικά ανάμεσα στην αγορά και στη διοικητική ιεραρχία της επιχείρησης, συνιστώντας βασικά μια εναλλακτική προς αυτές πρόταση ή διαφορετικά μια «ενδιάμεση οδό» διεθνοποίησης (Σχήμα 3.5).



Σχήμα 3.5. Αγορά, μικτή επιχείρηση και άμεση ξένη επένδυση.

Στην περίπτωση αυτή τίθεται το ερώτημα: πώς μπορούν να οργανωθούν πιο αποτελεσματικά οι οικονομικές λειτουργίες; Βασικά υπάρχουν τρεις τρόποι οργάνωσης:

- μέσω των μηχανισμών της αγοράς,
- ενδοεταιρικά, μέσω της ίδιας της επιχείρησης,
- με την ίδρυση μιας μικτής επιχείρησης, με μια άλλη ανεξάρτητη εταιρεία.

Ουσιαστικά, η φιλοσοφία των μικτών επιχειρήσεων έχει ως υπόβαθρο την προβληματική των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων που λαμβάνουν χώρα ανάμεσα σε ανεξάρτητες εταιρείες, στο πλαίσιο μιας πολιτικής συνεργασίας. Με άλλα λόγια, η φιλοσοφία των μικτών επιχειρήσεων εντάσσεται στη «θεωρητική προσέγγιση περί συνεργασίας επιχειρήσεων».

Ένα βασικό ερώτημα αναφέρεται στα κίνητρα ίδρυσης μιας μικτής επιχείρησης. Τα βασικά κίνητρα για την ίδρυση joint-ventures είναι τα ακόλουθα:

- επιμερισμός του επενδυτικού κινδύνου,
- αξιοποίηση ειδικών γνώσεων αγοράς του τοπικού εταίρου,
- πρόσβαση σε ανεπαρκείς οικονομικούς πόρους,
- μικρότερη δέσμευση κεφαλαίου,
- οικονομίες συνέργειας μεταξύ των συνεργατών,
- διαφοροποίηση επενδυτικού κινδύνου,
- πιο εύκολη, γρήγορη και φθηνότερη μέθοδος (έναντι των άμεσων επενδύσεων) για τη διείσδυση σε νέες ξένες αγορές,
- μεγαλύτερη ευελιξία σε οικονομικο-πολιτικά ευάλωτες αγορές,
- μοναδική οδός διεθνοποίησης με συμμετοχή κεφαλαίου, όταν η χώρα υποδοχής εφαρμόζει περιοριστική πολιτική προς τις άμεσες επενδύσεις.

Επιπλέον, η εμπειρία των ελληνικών joint-ventures στην Ανατολική Ευρώπη (Georgopoulos and Salavrakos, 2000) έδειξε ότι τέτοιου είδους μορφές συνεργασίας μπορεί να αποτελέσουν ένα κατάλληλο εργαλείο για τη διείσδυση και δραστηριοποίηση, με συμμετοχή κεφαλαίου, σε σχετικά ασταθείς αγορές. Ταυτόχρονα, οι έλληνες επενδυτές απέκτησαν πρόσβαση σε ειδικές γνώσεις και πληροφορίες των εκεί εταίρων αναφορικά με τις συνθήκες των τοπικών αγορών, ενώ ανέλαβαν μικρότερους κινδύνους σε σχέση με τις άμεσες

επενδύσεις, δεδομένου ότι οι εθνικές οικονομίες της προαναφερθείσας γεωγραφικής περιοχής εμφανίζουν κάπως υψηλό επενδυτικό κίνδυνο και οι αγορές τους λειτουργούν ατελώς.

Όμως, άξιο αναφοράς είναι το γεγονός ότι διεθνώς αρκετές συνεργασίες υπό τη μορφή των joint-ventures φαίνεται ότι αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις είναι δυνατόν να διαλυθεί η συνεργασία (Kogut, 1988; Miller et al., 1996; Raffee and Eisele, 1994). Μπορεί, υπό προϋποθέσεις, οι μικτές επιχειρήσεις να υπερτερούν των θυγατρικών πλήρους ελέγχου και των άμεσων επενδύσεων γενικά, όμως είναι συνυφασμένες με νέους κινδύνους για τους επενδυτές, οι οποίοι είναι δυνατόν να υπονομεύσουν τη συνεργασία (Buckley, 1983; Oman, 1984). Γενικά, ορισμένα βασικά προβλήματα συνεργασίας είναι τα εξής:

- νέοι κίνδυνοι για τους επενδυτές,
- σύγκρουση των συνεργαζόμενων πλευρών,
- δυσχέρειες επιβίωσης,
- περιορισμένη χρονική διάρκεια ζωής του joint-venture,
- προβλήματα στρατηγικού σχεδιασμού των συνεταιρών και συντονισμού των δραστηριοτήτων τους.

Κατά την ίδρυση μιας μικτής επιχείρησης, θα πρέπει να απαντηθούν καίρια ερωτήματα, όπως:

- Πώς θα γίνει ο στρατηγικός σχεδιασμός των εταίρων;
- Πώς θα υλοποιηθεί ο συντονισμός των δραστηριοτήτων τους;

Η ικανοποιητική απάντηση στα ερωτήματα αυτά βελτιώνει τις προϋποθέσεις επιτυχίας της συνεργασίας, περιορίζει τους κινδύνους σύγκρουσης των συνεργαζόμενων πλευρών και εξασθενεί τους παράγοντες αποσταθεροποίησης της συνεργασίας. Οι παράγοντες αποσταθεροποίησης (*μη αναστρέψιμες διαδικασίες αστάθειας*) μπορεί να είναι:

- ενδογενείς και αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της ίδιας της μικτής επιχείρησης (π.χ. έντονα αποκλίνουσες οργανωτικές δομές και φιλοσοφίες οργάνωσης των συνεταιρών, υψηλές διακυμάνσεις της αποδοτικότητας),
- εξωγενείς και αναφέρονται για παράδειγμα στη μείωση της οικονομικο-πολιτικής σταθερότητας των χωρών υποδοχής.

Είναι, βέβαια, φυσικό ότι μπορεί να γίνεται μετά σχετικής βεβαιότητας λόγος για αποσταθεροποίηση, όταν οι διαδικασίες αστάθειας είναι τέτοιες που δεν είναι αναστρέψιμες (μετά από παρέμβαση του μάνατζμεντ), με συνέπεια η μικτή επιχείρηση να παραχωρεί ενδεχομένως τη θέση της σε κάποια άλλη μορφή διεθνοποίησης.

Η σταθερότητα της συνεργασίας συχνά αντανάκλαται στις δυνατότητες επιβίωσης και κατ' επέκταση, στη χρονική διάρκεια της ζωής της μικτής επιχείρησης, καθώς αυτή, κάποια στιγμή, μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο διάλυσης, εξαγοράς από έναν εταίρο ή αλλαγής των δομών ιδιοκτησίας και ειδικότερα των ποσοστών συμμετοχής κεφαλαίου. Σε περίπτωση που η αποσταθεροποίηση συνδέεται και μετράται με μεταβολές στην κεφαλαιακή διάρθρωση, γίνεται η υπόθεση ότι το ποσοστό της κεφαλαιακής συμμετοχής εκλαμβάνεται ως καθοριστική παράμετρος στην άσκηση του μάνατζμεντ.

Σύμφωνα με τον Gomes-Casseres (1987) συναντώνται τρεις μορφές αποσταθεροποίησης των μικτών επιχειρήσεων (Σχήμα 3.6):

- πλήρης διάλυση,
- πώληση σε έναν εγχώριο εταίρο ή έναν τρίτο επενδυτή,
- μετατροπή σε μια θυγατρική μονάδα πλήρους ελέγχου.

Βέβαια, ένα ενδιαφέρον προς διερεύνηση ερώτημα αφορά τον προσδιορισμό του απώτερου στόχου ίδρυσης του joint-venture. Με άλλα λόγια, μια ξένη πολυεθνική ιδρύει μια μικτή επιχείρηση με σκοπό να την χρησιμοποιήσει ως μακροχρόνιο εργαλείο παραμονής σε μια ξένη αγορά ή εναλλακτικά ως παροδική λύση και μια προσωρινή φάση που θα προετοιμάσει το έδαφος σε κάποια επόμενη, πιο εντατική, μορφή διεθνοποίησης (θυγατρική πλήρους ελέγχου). Η εμπειρία επιβεβαιώνει συχνά τη δεύτερη επιχειρηματική στρατηγική.

Παρόλα αυτά, από την παραπάνω ανάλυση δεν θα πρέπει να σχηματιστεί η εντύπωση ότι στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού μιας μικτής επιχείρησης είναι πάντα ο σύντομος κύκλος ζωής τους και, ενδεχομένως, η αναπόφευκτη μετατροπή τους σε κάποια άλλη μορφή επένδυσης. Το αντίθετο. Υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις, όπως εκείνη κατά την οποία η συνεργασία χαρακτηρίζεται από υψηλή αποδοτικότητα (Geringer and Hebert, 1989) και είναι προς το συμφέρον όλων των εταίρων η διατήρηση της συνεργασίας για όσο το δυνατόν μακρύτερο διάστημα. Υπ' αυτήν την οπτική γωνία, η διάρκεια ζωής της συνεργασίας μπορεί να θεωρηθεί ένας ικανοποιητικός δείκτης για το μέγεθος της επιτυχίας που επιδιώκει η επιχειρηματική συνεργασία.

Επομένως, όταν η συνεργασία είναι επωφελής, προέχει η σταθερότητά της, οπότε οι ξένες πολυεθνικές που συμμετέχουν σ' αυτήν, επιδιώκουν να περιορίσουν ή ακόμη και να εξουδετερώσουν τις δυνητικές πηγές σύγκρουσης που ελλοχεύουν στο πεδίο της συνεργασίας. Τέτοιου είδους πηγές εντοπίζονται, μεταξύ άλλων, στη διαφοροποίηση των πολιτιστικών αξιών, η οποία αντικατοπτρίζεται σε αποκλίνουσα φιλοσοφία στο management. Έτσι, οι εταίροι έχουν διαφορετικούς στρατηγικούς στόχους, καθώς επίσης διαφορετικό χρονικό ορίζοντα στη στρατηγική τους.

Εκτός από τη δυσαρμονία στους στόχους, προστριβές και συγκρούσεις μπορεί ακόμη να προκύψουν από ασυμφωνία για την οργανωτική δομή του joint-venture και τους στόχους αποτελεσματικότητας που έχουν τεθεί, από την κακή εσωτερική επικοινωνία και λανθασμένη ερμηνεία των πληροφοριών, όπως και από τη διάθεση ανταγωνισμού παρά συνεργασίας.

ΑΠΟΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ
Η JOINT VENTURE

Πλήρης διάλυση

Πώλησε σε άλλον επενδυτή

Μετατροπή σε θυγατρική μονάδα

Σχήμα 3.6. Μορφές αποσταθεροποίησης ενός joint venture.

Γενικά, η φιλοσοφία των συγκρούσεων προσλαμβάνει τρεις διαστάσεις (Salavrakos, 1999):

- ένταση της σύγκρουσης,
- συχνότητα σύγκρουσης,
- πηγές σύγκρουσης.

Οι δύο πρώτες που τεκμηριώνουν την ύπαρξη σύγκρουσης, έχουν αναλυθεί και συζητηθεί από τον Habib (1987), ενώ η τρίτη διάσταση από μια πλειάδα ερευνητών όπως οι Ganitsky and Watzke (1990), Killing (1982) και Kogut (1989).

Ένας τρόπος ελαχιστοποίησης των συγκρουσιακών καταστάσεων είναι η ανάπτυξη μηχανισμών ελέγχου εκ μέρους της ξένης πολυεθνικής, αν και οι μηχανισμοί αυτοί δεν μπορούν αυτομάτως από μόνοι τους

να εγγυηθούν την επιμήκυνση του κύκλου ζωής της μικτής επιχείρησης (π.χ. σε περίπτωση χαμηλής αποδοτικότητας). Καταρχήν, ένας παραδοσιακός μηχανισμός ελέγχου είναι η εξασφάλιση πλειοψηφικού ποσοστού στα κεφάλαια της εν λόγω επιχείρησης. Επίσης, υπάρχουν και άλλοι κλασικοί μηχανισμοί (π.χ. συμπληρωματικές συμφωνίες (π.χ. συμφωνίες marketing, έλεγχος του management), οι οποίοι αυξάνουν τον έλεγχο.

Επίσης, δυνατότητες ελέγχου υπάρχουν και στον τρόπο λήψης των διοικητικών αποφάσεων. Σύμφωνα με τον Killing (1982), διακρίνονται τρεις τύποι άσκησης του management σε ένα joint-venture:

- η διοίκηση ασκείται από έναν μόνο εταίρο (dominant management),
- η διοίκηση ασκείται από όλους τους εταίρους (shared management),
- η διοίκηση δεν ασκείται από κανένα εταίρο και το management της μικτής επιχείρησης είναι αυτόνομο και ανεξάρτητο (independent management).

Για αποφυγή συνθηκών σύγκρουσης, επιλέγεται συνήθως ο πρώτος τύπος management, όπου έχουμε:

- καθορισμό του γενικού διευθυντή,
- χρήση δικαιωμάτων ψήφου «high voting rights» και
- χρήση δικαιωμάτων βέτο «veto rights».

Η εμπειρική έρευνα (Georgopoulos and Salavrakos, 2000) έχει δείξει ότι το ζήτημα του ελέγχου πάνω στο διοικητικό σύστημα της μικτής επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας, ιδιαίτερα στην πρώτη φάση (infant stage) δραστηριοποίησης σε μια ξένη αγορά. Αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο, εάν η αγορά αυτή βρίσκεται σε μια σχετικά ευαίσθητη οικονομικο-πολιτικά περιοχή, όπως αυτή των Βαλκανίων ή της Ανατολικής Ευρώπης.

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, για να αντισταθμίσουν τους όποιους επενδυτικούς κινδύνους, οι έλληνες επενδυτές ενδυνάμωσαν περαιτέρω τους μηχανισμούς ελέγχου, επιλέγοντας, πέραν των άλλων, τοπικούς συνεταιρικούς μικρότερου μεγέθους, τοποθετώντας συχνά στις διοικήσεις των εταιρειών ελληνικής εθνικότητας managers και αποκτώντας το πλειοψηφικό πακέτο των μετοχών. Η προβληματική του μεγέθους των εταίρων και ο ρόλος τους στην επιρροή των στρατηγικών και λειτουργικών θεμάτων του μανάτζμεντ συναντάται και σε άλλες μελέτες (Geringer, 1991).

Ουσιαστικά φαίνεται ότι τα κριτήρια επιλογής των εταίρων διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση της επιχειρηματικής συνεργασίας (Salavrakos, 1999). Στα κριτήρια αυτά, εκτός από το μέγεθος του συνεργάτη που μπορεί να επιδρά στις εσωτερικές δομές εξουσίας, συγκαταλέγονται και μια σειρά άλλων όπως π.χ. ο εταίρος:

- να διαθέτει εξειδικευμένες υποδομές και εγκαταστάσεις (κτίρια, αποθήκες κ.λπ.),
- να προσφέρει οικονομικούς πόρους με συμπληρωματικό και όχι ανταγωνιστικό χαρακτήρα,
- να διαθέτει μια ελκυστική πελατεία και ένα εξελιγμένο δίκτυο διανομής στην τοπική αγορά,
- να διακατέχεται από την ίδια επιχειρηματική φιλοσοφία και να εφαρμόζει ανάλογες τεχνικές μανάτζμεντ,
- να κατέχει εξέχουσα θέση στην τοπική κοινωνία και να διατηρεί άριστες διασυνδέσεις με την κυβέρνηση και τους κρατικούς φορείς,
- να έχει καλή πρόσβαση στο εγχώριο χρηματοπιστωτικό σύστημα για την απόκτηση κεφαλαίων χαμηλού κόστους, ενώ ο ίδιος παρουσιάζει μια πολύ καλή χρηματοοικονομική διάρθρωση,
- να απασχολεί εργατικό δυναμικό υψηλής ποιότητας.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση, άξια αναφοράς είναι ορισμένα εμπειρικά συμπεράσματα που προέκυψαν από τη διεθνοποίηση της παραγωγής στην ελληνική οικονομία τις προηγούμενες δεκαετίες (Georgopoulos, 1991). Οι αλλοδαπές πολυεθνικές επιχειρήσεις ίδρυσαν κατά κύριο λόγο μικτές εταιρείες για να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις εμπειρίες των ελλήνων εταίρων τους σχετικά με τις συνθήκες της τοπικής αγοράς. Η πολιτική αυτή των συνεργασιών στόχευε στην καλύτερη πρόσβαση σε εγχώρια εμπορικά κυκλώματα, στις συνήθειες του εγχώριου καταναλωτή και στις κρατικές υπηρεσίες και επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα στις κρατικές προμήθειες. Εκτός αυτού, σε αντίθεση με τις αμιγώς θυγατρικές μονάδες, οι αλλοδαποί επενδυτές δεν επωμίστηκαν τον συνολικό επενδυτικό κίνδυνο.

Ταυτόχρονα, στις μικτές εταιρείες με πλειοψηφούσα την ξένη συμμετοχή κεφαλαίου, οι έλληνες συνέταιροι έπαιζαν δευτερεύοντα ρόλο στη λήψη των αποφάσεων. Έτσι, θα πρέπει να θεωρηθεί ότι οι εταιρείες αυτές είχαν, από πλευράς δομών εξουσίας, τα χαρακτηριστικά των κλασικών θυγατρικών μονάδων (συμμετοχή ξένου κεφαλαίου: 100 %).

Συμπερασματικά, οι ξένες πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα προτίμησαν είτε αμιγώς θυγατρικές μονάδες, είτε joint ventures πλειοψηφίας, οπότε η συμμετοχική εταιρεία σε συνδυασμό με συμπληρωματικές συμφωνίες όπως μάρκετινγκ κ.λπ. αποκτούσε τα χαρακτηριστικά ελέγχου των ΑΞΕ. Οι ξένες εταιρείες ενδιαφέρονται για το know-how αγοράς του εγχώριου εταίρου, ενώ διατηρούν τον έλληνα εταίρο στην ανώτατη διοίκηση, έστω και αν αυτός κατέχει ένα μικρό ποσοστό κεφαλαίου.

Ανακεφαλαιώνοντας, ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της μικτής επιχείρησης θεωρείται ο ορθολογικός στρατηγικός σχεδιασμός του από τη σκοπιά της ξένης επιχείρησης. Ειδικότερα, ο σχεδιασμός αυτός περιλαμβάνει ζητήματα όπως:

- την απόφαση δράσης στο εξωτερικό,
- τον προσδιορισμό των κινήτρων ίδρυσης μιας μικτής επιχείρησης,
- τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των εταίρων,
- τις πιθανές πηγές και τα δυνητικά πεδία σύγκρουσης,
- την εφαρμογή μηχανισμών ελέγχου,
- τη διασφάλιση των συνθηκών επαρκούς σταθερότητας της συνεργασίας και
- την αποδοτικότητα του επιχειρηματικού σχήματος.

3.5 Μορφές εξωτερίκευσης χωρίς συμμετοχή κεφαλαίου

Στο πλαίσιο της εξωτερίκευσης, έχει δημιουργηθεί με αυτόνομες εταιρείες μια πληθώρα μορφών συνεργασίας χωρίς κεφάλαια, όπως είναι η πώληση τεχνολογίας και εμπορικών σημάτων σε τρίτους (licensing agreement), η ανταλλαγή δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας (cross-licensing), οι υπεργολαβίες (subcontracting), η ανάληψη της διοίκησης σε μια ανεξάρτητη εταιρεία (management agreement), η χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) κ.λπ.

Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά αυτών των μορφών διεθνοποίησης; Η προσπάθεια απάντησης του συγκεκριμένου ερωτήματος αποκαλύπτει τα εξής χαρακτηριστικά:

- οι συνεργασίες εκτυλίσσονται σύμφωνα με τους νόμους της αγοράς,
- οι συνεργασίες προϋποθέτουν το αμοιβαίο όφελος,
- οι συνεργασίες έχουν διαφορετική χρονική διάρκεια,
- ορισμένες συνεργασίες διαρκούν μόνο όσο διάστημα χρειάζονται οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν πρόσβαση σε μια νέα αγορά ή τεχνολογία,
- άλλες συνεργασίες πάλι είναι δυνατόν να αποτελέσουν το προοίμιο ακόμη και μιας πλήρους συγχώνευσης των τεχνολογιών και του δυναμικού των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι συμφωνίες licensing, οι υπεργολαβίες, η ετοιμοπαράδοτη κατασκευή εργοστασίου (turn- key agreement) και οι στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances).

3.5.1 Συμφωνίες πώλησης τεχνολογίας και εμπορικών σημάτων

Στο πλαίσιο αυτών των συμφωνιών, ο εκχωρητής της τεχνολογίας (licensor) παρέχει στον αγοραστή (licensee) την άδεια χρησιμοποίησης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας (πατέντες) και εμπορικών σημάτων, καθώς επίσης, το δικαίωμα χρήσης μη νομικά κατοχυρωμένου know-how (γνώσεις και εμπειρίες, κυρίως τεχνικού και εμπορικού-επιχειρηματικού χαρακτήρα). Το know-how αυτό μπορεί να είναι σχέδια και μοντέλα παραγωγής, λογιστικές και οργανωτικές μέθοδοι, εμπειρίες ορθολογικής οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας, ιδέες διαφήμισης, πληροφορίες προμήθευσης εισροών κ.λπ.

Σύμφωνα με τους όρους του συμβολαίου, παρατηρείται μια μοναδική πώληση τεχνολογίας ή κανονικές διαβουλεύσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα ανάμεσα στις συνεργαζόμενες πλευρές.

Η πληρωμή των δικαιωμάτων υπολογίζεται ως ποσοστό επί της αξίας των πωλήσεων (royalties) ή πραγματοποιείται καταβολή του συνολικού ποσού (lump-sum payments) ή *αντί της χρηματικής εξόφλησης*, μπορεί να παραχωρηθούν στον πωλητή της τεχνολογίας δικαιώματα συμμετοχής στο εταιρικό κεφάλαιο του αγοραστή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η αμιγής συμφωνία licensing μετατρέπεται σε joint-venture (fade-in στρατηγική). Πιο αναλυτικά, κατά τη σύναψη της σύμβασης καθορίζεται ότι ο ξένος εταίρος, ο οποίος προσφέρει παραγωγικό και επιχειρηματικό know-how, θα έχει το δικαίωμα να αποκτήσει ένα μέρος του μετοχικού κεφαλαίου με την πάροδο του χρόνου. Πώς γίνεται αυτό; Η τεχνολογική συνεισφορά του ξένου εταίρου κεφαλαιοποιείται και το ύψος του κεφαλαίου προσδιορίζει το ποσοστό συμμετοχής του στα κεφάλαια της εταιρείας του αγοραστή της τεχνολογίας. Έτσι, εγχώριες εταιρείες που αρχικά συνεργάστηκαν τεχνολογικά με ξένα πολυεθνικά συγκροτήματα, περιέρχονται βαθμιαία κάτω από τον έλεγχο των αλλοδαπών αυτών επενδυτών.

Στη συνέχεια, πραγματοποιείται μια εκτενής αναφορά των συγκεκριμένων συμφωνιών licensing στην ελληνική οικονομία. Η εμπειρική έρευνα στην ελληνική οικονομία τις προηγούμενες δεκαετίες (Georgoroulos, 1991) έχει δείξει ότι οι συμφωνίες licensing, έχοντας ως βάση διεπιχειρησιακές συνεργασίες, αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο των ελληνικών επιχειρήσεων για απόκτηση τεχνολογίας από το εξωτερικό, τη στιγμή μάλιστα που πολύ λίγες εγχώριες εταιρείες διαθέτουν δικά τους κέντρα έρευνας και ανάπτυξης, αναπτύσσοντας αξιόλογες καινοτομίες.

Οι ξένοι οίκοι εκχωρούν την άδεια σε εγχώριες μονάδες να παράγουν προϊόντα τους, θέτοντας στη διάθεση των τελευταίων την απαιτούμενη τεχνολογία ή και τα εμπορικά τους σήματα. Η εμπορική προώθηση των παραγομένων προϊόντων αναλαμβάνεται από τις ελληνικές μονάδες, οι οποίες καταβάλλουν ένα αντίτιμο για την απόκτηση της τεχνολογίας, το οποίο συνήθως υπολογίζεται ως ποσοστό επί της αξίας των πωλήσεών τους.

Οι συμφωνίες αυτές προβλέπουν, πέραν της αγοράς παραγωγικού know-how και εμπορικών σημάτων, παροχή τεχνικής βοήθειας στο πλαίσιο ποιοτικών ελέγχων, επιμόρφωση προσωπικού, οδηγίες απόκτησης και χρήσης των υλικών παραγωγής και άλλα. Είναι φυσικό ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση η τεχνολογία εισάγεται στην ελληνική οικονομία μέσα από κανάλια εξωτερίκευσης.

Αναζητώντας ποιότητα στη συνεργασία, τα πολυεθνικά συγκροτήματα επικεντρώνουν την προσοχή τους στις μεγαλύτερες και πιο αξιόλογες ελληνικές επιχειρήσεις, εξετάζοντας το μέγεθος και τον ρυθμό των πωλήσεών τους, το μερίδιο αγοράς που κατέχουν και το μίγμα των προϊόντων που προσφέρουν. Ιδιαίτερο αντικείμενο της προσοχής τους αποτελεί το εμπορικό κύκλωμα και τα κανάλια διανομής των υποψήφιων αγοραστών. Εφόσον υπάρξει προσέγγιση με κάποια ελληνική επιχείρηση, ελέγχουν την παραγωγική δυναμικότητα της τελευταίας και τη δυνατότητα εκπλήρωσης ορισμένων προδιαγραφών ποιότητας εκ μέρους της.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις, από την πλευρά τους, αγοράζουν τεχνολογία από το εξωτερικό, επειδή ενδιαφέρονται να προσφέρουν νέα και πιο σύγχρονα προϊόντα στην εγχώρια αγορά, βελτιώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ανταγωνιστική τους ικανότητα. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία, οι τεχνολογικές συμφωνίες αφορούν την κατάκτηση νέων αγορών, και όχι την προστασία των ήδη υφισταμένων.

Η συγκεκριμένη τεχνολογική πολιτική σημαίνει την παραίτηση από παραδοσιακά και κλασικά αγαθά και την αναζήτηση της πρωτοτυπίας, με στόχο τη μεταβολή στο μίγμα προϊόντων, τη διαφοροποίηση των πωλήσεων (diversification of sales pattern) και τη δραστηριοποίηση σε νέες αγορές. Το ξένο know-how παραγωγής εγγυάται τη βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των προϊόντων, ενώ τα διεθνή εμπορικά σήματα επιδρούν θετικά στο κύρος των επιχειρήσεων και συνεισφέρουν στην προσέλκυση καταναλωτών με σχετικά υψηλή αγοραστική δύναμη.

Συνεπώς, το know-how που εισάγεται στις ελληνικές επιχειρήσεις, αν και βάσει διεθνών κριτηρίων βρίσκεται σε μια χρονικά προχωρημένη φάση του κύκλου ζωής του (σύμφωνα και με τις θεωρίες εσωτερίκευσης/εξωτερίκευσης), φαίνεται να διαδραματίζει έναν αξιόλογο ρόλο στην τεχνολογική ανάπτυξη των ελληνικών μονάδων.

Η πλειοψηφία των αγοραστών ενημερώνεται συστηματικά από τον licensor για τις τεχνολογικές εξελίξεις του κλάδου. Οι εγχώριες μονάδες δεν ενδιαφέρονται να αποκτήσουν τεχνολογίες μόνο για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αλλά κυρίως να εξασφαλίσουν συνεχείς επαφές και διαρκή ενημέρωση για τις τεχνολογικές βελτιώσεις που συντελούνται στα ερευνητικά κέντρα του ξένου οίκου. Το γεγονός αυτό έχει καθοριστική σημασία για τις εταιρείες που δρουν παραγωγικά σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, όπου εντείνεται ο διεθνής ανταγωνισμός, ο κύκλος ζωής των προϊόντων είναι σύντομος και πραγματοποιούνται σημαντικές επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη.

Μάλιστα σε περίπτωση διακοπής της συνεργασίας, το μεγαλύτερο μέρος των αγοραστών θεωρεί πως η ανεύρεση άλλων επώνυμων πωλητών τεχνολογίας θα ήταν μια δυσχερής διαδικασία, αν όχι προβληματική, εξαιτίας της ολιγοπωλιακής διάρθρωσης των παγκόσμιων τεχνολογικών αγορών. Ως εκ τούτου, οι ελληνικές επιχειρήσεις επιδιώκουν να συνεργάζονται με περισσότερους από έναν ξένους οίκους, αφενός για να ελαχιστοποιούν τους κινδύνους που προκύπτουν από ενδεχόμενη ματαίωση των συμβάσεων και αφετέρου για να διαφοροποιούν τις πωλήσεις τους με, όσο το δυνατόν, πιο πρωτότυπα και επώνυμα προϊόντα.

Στο σημείο αυτό προκύπτει το ερώτημα σχετικά με τις προϋποθέσεις της δημιουργίας επώνυμων προϊόντων (brand names) παγκοσμίου κύρους. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό παρέχεται από την πρακτική των σύγχρονων διεθνικών συγκροτημάτων. Η επωνυμία και η αναγνώριση που απολαμβάνουν οι διεθνικές εταιρείες στις παγκόσμιες αγορές είναι αποτέλεσμα μιας μακρόχρονης και επίπονης διαδικασίας, και εκφράζει την ύπαρξη και αξιοποίηση δυναμικών οικονομικών κλίμακας. Η τεχνολογική και οργανωτική υπεροχή έναντι του ανταγωνισμού, όπως και η παγκόσμια φήμη τους, δεν απορρέουν από την προσωρινή κατοχή ορισμένων μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων (π.χ. νέα προϊόντα ή know-how παραγωγής με νομική κατοχύρωση), αλλά είναι συνέπεια πολυετούς συσσώρευσης γνώσεων και εμπειριών στο management, marketing και στους υπόλοιπους βασικούς επιχειρηματικούς τομείς.

Το δυναμικό των καινοτομιών, το οποίο αναπτύχθηκε ενδοεπιχειρησιακά σε χρονικό εύρος δεκαετιών, συνιστά μια σημαντική βάση για παραπέρα εμπορικές, τεχνικές και οργανωτικές επιτυχίες. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η τεχνολογική πρόοδος, με την ευρύτερη έννοια του όρου, συντελείται σε ένα ανώτερο επίπεδο, ενώ πολλαπλασιάζονται οι δυνατότητες αποθάρρυνσης της πολιτικής του ανταγωνισμού για απομιμήσεις.

Οι συμβάσεις licensing δεν συνεπάγονται μόνο πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα για τον αγοραστή. Στην προσπάθειά του ο πωλητής της τεχνολογίας να αποφύγει τον ανταγωνισμό από τον συνέταιρό του κατά ή μετά το πέρας της συνεργασίας, καθώς και για να μην αποβεί η συνεργασία σε βάρος του κύρους του, θέτει συχνά μηχανισμούς ελέγχου, οι οποίοι μπορούν να μειώσουν την ευελιξία του εγχώριου επιχειρηματία και την αποδοτικότητα της μεταφερόμενης τεχνολογίας. Τέτοιου είδους μηχανισμοί, οι οποίοι καταγράφονται στα τεχνολογικά συμβόλαια, εκφράζονται για παράδειγμα σε περιορισμούς εξαγωγών, σε ελέγχους ποιότητας και συσκευασίας και σε όρους χρησιμοποίησης εισροών με συγκεκριμένες προδιαγραφές. Οι έλεγχοι ποιότητας των τελικών αγαθών, αποσκοπούν στη διατήρηση ορισμένων προτύπων ποιότητας για να προστατευτεί η εικόνα του ξένου οίκου στις παγκόσμιες αγορές. Οι δεσμεύσεις σχετικά με την πηγή προμήθευσης των υλικών παραγωγής, εκτός από την εγγύηση της ποιότητας των τελικών προϊόντων, συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγής εισροών του πωλητή της τεχνολογίας.

3.5.2 Υπεργολαβίες (subcontracting)

Κατά τη σύναψη των υπεργολαβιών, παραγωγικές μονάδες, οι οποίες συνήθως εδρεύουν σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, επεξεργάζονται εισαγόμενα ενδιάμεσα αγαθά και κατασκευάζουν ή συναρμολογούν έτοιμα προϊόντα, εκτελώντας παραγγελίες μεγάλων ξένων επιχειρήσεων. Οι τελευταίες μεταφέρουν τις εν λόγω παραγωγικές διαδικασίες στις αναπτυσσόμενες χώρες, με σκοπό την αξιοποίηση του φθηνότερου εργατικού κόστους (Germidis, 1980). Συνεπώς, οι διαδικασίες αυτές είναι έντασης ανειδίκευτης εργασίας, οι οποίες είναι ασύμφορο να λάβουν χώρα σε ανεπτυγμένες βιομηχανικά χώρες.

Στο πλαίσιο της υπεργολαβίας, η παραγωγή εκτελείται από τον υποκατασκευαστή, σύμφωνα με τις οδηγίες του ξένου παραγγελιοδόχου, ο οποίος μετά το πέρας της παραγωγικής διαδικασίας αναλαμβάνει κάτω από τη δική του διεύθυνση και επωνυμία την προώθηση των έτοιμων προϊόντων στις διεθνείς αγορές. Συνεπώς, ο υπεργολάβος περιορίζεται μόνο στην εκτέλεση παραγωγικών διαδικασιών και παραιτείται από τις λειτουργίες του μάρκετινγκ, της διαφήμισης, της προώθησης πωλήσεων κ.λπ. Αναπόφευκτα, δεν μπορεί να αναπτύξει και να προωθήσει δικά του επώνυμα προϊόντα στις ξένες αγορές και τελεί υπό την άμεση εξάρτηση του παραγγελιοδόχου.

Οι διασυνοριακές υπεργολαβίες απολαμβάνουν, συνήθως, διάφορα δασμολογικά προνόμια. Ειδικότερα, ο δασμός των ενδιάμεσων αγαθών που έχουν χρησιμοποιηθεί στην παραγωγή (και έχουν παραχθεί αλλού, ενδεχομένως και σε κάποιο εργοστάσιο του παραγγελιοδόχου), αφαιρούνται από τον δασμό του τελικού προϊόντος.

Οι υπεργολαβίες θεωρούνται ένας κατάλληλος τύπος διεθνοποίησης της παραγωγής, ιδιαίτερα σε βιομηχανίες έντασης εργασίας όπως είναι οι υφαντουργίες και η ένδυση, και αξιοποιούνται σε αξιολογικό βαθμό από μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στις οποίες απουσιάζουν οι πόροι για άμεσες επενδύσεις στο εξωτερικό. Στις προαναφερθείσες βιομηχανίες, μέσω της υπεργολαβίας, παρέχεται η δυνατότητα να κρατήσουν τις διαδικασίες

υψηλής τεχνολογίας όπως εκείνες του σχεδιασμού και της μόδας στη χώρα προέλευσής τους, ενώ τις υπόλοιπες που είναι χαμηλής τεχνολογίας να τις αναθέσουν σε τρίτους στο εξωτερικό.

Η συγκεκριμένη μορφή διεθνοποίησης απαιτεί ένα σχετικά μικρό ποσό κεφαλαίου, προσωπικού και άλλων παραγωγικών πόρων. Έτσι, προτιμάται από μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, αντί της άμεσης επένδυσης, καθώς μειώνει αισθητά τον επενδυτικό και επιχειρηματικό κίνδυνο που συναρτάται με την παραγωγή σε αμιγώς θυγατρικές μονάδες.

Στην ελληνική οικονομία, οι διεθνείς υπεργολαβίες ήταν ιδιαίτερα διαδεδομένες τις δεκαετίες του 1960 και 1970, όταν η χώρα χαρακτηριζόταν ως οικονομία χαμηλού κόστους εργασίας. Πρωτεύοντα ρόλο ως παραγγελιοδόχοι έπαιξαν τότε γερμανικές πολυεθνικές εταιρείες στα ενδύματα και στα υφαντικά. Σήμερα, η μορφή αυτή διεθνοποίησης έχει εκλείψει. Μάλιστα συμβαίνει ακριβώς το αντίθετο. Λόγω του συγκριτικά υψηλού κόστους της ελληνικής οικονομίας, εγχώριες εταιρείες μεταφέρουν τμήματα παραγωγής έντασης εργασίας στο εξωτερικό και αναθέτουν την εκτέλεσή τους σε εταιρείες που εδρεύουν σε αναπτυσσόμενες οικονομίες.

3.5.3 Παράδοση παραγωγικών εγκαταστάσεων με το «κλειδί στο χέρι» (turn-key agreement)

Εκτός από τις μορφές εξωτερίκευσης που εμπεριέχουν τη μεταβίβαση μεμονωμένων τεχνολογικών στοιχείων, έχουν αναπτυχθεί διαδικασίες και μηχανισμοί μεταφοράς τεχνολογίας σφαιρικής μορφής. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της κατασκευής και παράδοσης μιας πλήρους παραγωγικής μονάδας με το «κλειδί στο χέρι».

Συγκεκριμένα, η ανάδοχος ξένη επιχείρηση συμφωνεί με την τοπική εταιρεία-παραγγελιοδόχο της εκτέλεσης του έργου, να αναλάβει τον σχεδιασμό και την ανέγερση παραγωγικών εγκαταστάσεων και να εκπαιδεύσει το προσωπικό. Κατά την παράδοση της μονάδας αυτής εξετάζεται, μεταξύ άλλων, η ικανότητα λειτουργίας των παραγωγικών εγκαταστάσεων με τεστ δοκιμής (United Nations, 1983).

Αυτή η μορφή συνεργασίας δεν εγγυάται πάντα ότι η τοπική εταιρεία θα είναι σε θέση να ελέγξει και να λειτουργήσει το εργοστάσιο που παραλαμβάνει, δίχως τεχνικά προβλήματα. Συχνά υπάρχουν προβλήματα που συναρτώνται με τη συντήρηση και τη λειτουργία των νέων αυτών εγκαταστάσεων, ενώ μπορεί να εμφανιστούν ποσοτικά και ποιοτικά προβλήματα σε σχέση με τα παραγόμενα αγαθά. Αυτές οι δυσκολίες μπορεί να οδηγήσουν την τοπική εταιρεία να απαιτήσει περισσότερες εγγυήσεις από τον ξένο οίκο για την επιτυχία του έργου.

Η αποδοχή αυτών των εγγυήσεων εκ μέρους του ξένου οίκου μπορεί να οδηγήσει σε δύο πιο εξελιγμένες μορφές της συμφωνίας (United Nations, 1983):

- Η πρώτη μορφή (συμφωνία product-in hand) συνεπάγεται την εκπαίδευση του προσωπικού του τοπικού επιχειρηματία, όπως και την προσαρμογή της παραγωγής στις εξωτερικές συνθήκες. Η συγκεκριμένη προσαρμογή περιλαμβάνει επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με τις πρώτες ύλες, τις υποδομές, την ποιότητα των αγαθών και την ικανοποιητική αξιοποίηση των εγκαταστάσεων.
- Η δεύτερη μορφή (market-in hand) υποχρεώνει τον ξένο οίκο να αναλάβει τουλάχιστον ένα μέρος της πώλησης των παραγομένων αγαθών, επίσης και με τον τύπο των λεγόμενων «buy-back provisions», όπου ο ξένος οίκος εξοφλείται, προσφέροντάς του ένα μέρος της παραγωγής.

Γενικά, κατασκευή παραγωγικών εγκαταστάσεων αναλαμβάνουν μεγάλοι ξένοι εξειδικευμένοι οίκοι, όταν πρόκειται για σημαντικά επενδυτικά προγράμματα (π.χ. εξόρυξη πετρελαίου ή μεταλλευμάτων) και όταν η έλλειψη της απαραίτητης τεχνογνωσίας δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην ομαλή έναρξη και λειτουργία των δραστηριοτήτων.

3.5.4 Στρατηγικές συμμαχίες (strategic alliances)

Μια άλλη μορφή εξωτερίκευσης, με πιο ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και με μια πολύ πιο σφαιρική μορφή σε σχέση με τις προηγούμενες, είναι οι στρατηγικές συμμαχίες. Οι στρατηγικές συμμαχίες, όπως και οι συγχωνεύσεις και εξαγορές, παρουσίασαν σημαντική άνθηση τη δεκαετία του 1990, καθώς έλαβαν και

λαμβάνουν χώρα σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον εντεινόμενου ανταγωνισμού και απελευθέρωσης των αγορών (Kang and Sakai, 2000; Mockler, 2000).

Τη δεκαετία του 1990, οι στρατηγικές συμμαχίες ξεπερνούσαν κατά πολύ σε αριθμό τις αντίστοιχες της δεκαετίας του 1980, δεδομένου ότι στην περίοδο 1989-1999 οι νέες στρατηγικές συνεργασίες υπέρ-εξαπλασιάστηκαν (π.χ. 1989: πάνω από 1.000, 1999: 7.000). Οι περισσότερες στρατηγικές συμμαχίες έχουν διασυνοριακό χαρακτήρα (από το σύνολο των 7.000 το 1999, οι 4.400 ήταν διεθνείς). Επίσης, οι διεθνείς συμμαχίες συνιστούσαν το 68 % των συμμαχιών (62.000) της περιόδου 1990-1999. Η σύναψη στρατηγικών συμφωνιών συνεχίζεται με ανάλογους ρυθμούς μέχρι και σήμερα. Τα εμπειρικά αυτά δεδομένα υποδηλώνουν τον θετικό ρόλο της παγκοσμιοποίησης στην ανάπτυξη στρατηγικών συνεργασιών διεθνούς βεληνεκούς.

Οι στρατηγικές συμμαχίες είναι συνεργασίες δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, οι οποίες επιδιώκουν την επίτευξη διαφόρων στρατηγικών στόχων (Kang and Sakai, 2000; Yoshino, 1995). Οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι τόσο ο ανταγωνισμός όσο και η συνεργασία είναι απαραίτητα στοιχεία για να διασφαλίσουν την ανάπτυξή τους, η οποία πλέον σε μεγάλο βαθμό καθοδηγείται από τις καινοτομίες (innovation-led growth). Οι στρατηγικές συμμαχίες θεωρείται ότι εκπληρώνουν αυτό τον ρόλο, καθώς είναι μηχανισμοί που συνδέουν στοιχεία του ανταγωνισμού με εκείνα της συνεργασίας (Σχήμα 3.7) και είναι σε θέση να διευκολύνουν την αναδιάρθρωση των επιχειρηματικών λειτουργιών σε παγκόσμια κλίμακα.



Σχήμα 3.7. Ανταγωνισμός και συνεργασία σε στρατηγικές συμμαχίες.

Ποιες είναι, όμως, οι δυνατότητες συνδυασμού της συνεργασίας και του ανταγωνισμού στο πλαίσιο επιχειρηματικών στρατηγικών; Οι δυνατότητες αυτές μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις ομάδες:

A. Πρώτα συνεργασία και μετά ανταγωνισμός

Όταν οι εταιρείες δεν είναι έτοιμες να ανταγωνιστούν μεταξύ τους σε συγκεκριμένο τομέα, τότε στην αρχή συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές τους, θέτοντας βραχυπρόθεσμους στόχους. Μόλις οι επιχειρήσεις κρίνουν ότι απέκτησαν το πλεονέκτημα που τους έλειπε, τότε σταματούν τη συνεργασία και ξεκινούν τον ανταγωνισμό.

B. Συνεργασία, παράλληλα με ανταγωνισμό

Οι επιχειρήσεις συνεχίζουν να ανταγωνίζονται μεταξύ τους, τη στιγμή που συνεργάζονται σε κάποιους άλλους τομείς (π.χ. συνεργασία μεγάλων αυτοκινητοβιομηχανιών, όπως General Motors με Toyota). Τέτοιου είδους συνεργασίες, γενικά, αποσκοπούν στην εκμάθηση διαδικασιών για την εκατέρωθεν ενδυνάμωση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων.

Γ. Συνεργασία μεταξύ τους και ανταγωνισμός με τρίτους

Επιχειρήσεις είναι δυνατόν να συνεργάζονται μεταξύ τους, με στόχο τον επιτυχή ανταγωνισμό με τρίτες, μη συνεργαζόμενες εταιρείες.

Οι στρατηγικές συμμαχίες συνεπάγονται την ανάπτυξη κάθετων και οριζόντιων διασυνδέσεων ανάμεσα στις επιχειρήσεις, όπως και την αναδιάταξη ή εξωτερίκευση περιφερειακών επιχειρηματικών λειτουργιών που δεν συνιστούν τον «πυρήνα» των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των εταιριών (for outsourcing non-core business activities). Η συμμαχία στοχεύει στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικής αποτελεσματικότητας των συνεργαζομένων, διαμέσου της ανταλλαγής χρήσιμων οικονομικών πόρων όπως τεχνολογιών, γνώσεων, δεξιοτήτων κ.λπ. Επίσης, επιδιώκεται η εξοικονόμηση του κόστους σε έρευνα και παραγωγή, η ενδυνάμωση της θέσης στις παγκόσμιες αγορές, και η πρόσβαση σε άλλα περιουσιακά στοιχεία άλλων επιχειρήσεων. Οι στρατηγικές συμμαχίες παρέχουν τη δυνατότητα της διεύρυνσης του φάσματος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και του επιμερισμού των κινδύνων.

Στην πράξη συναντάται μια ποικιλία στρατηγικών συμμαχιών, οι οποίες αντανakλούν διαφορετικούς βαθμούς διεπιχειρησιακής εξάρτησης και διαφορετικά επίπεδα και μορφές διασυνδέσεων (π.χ. κάθετη). Οι συμμαχίες εκκινούν από σχετικά βραχυχρόνιες συνεργασίες που βασίζονται σε κάποιο συγκεκριμένο

πρόγραμμα και προχωρούν σε περισσότερες μακροχρόνιες σχέσεις, οι οποίες συμπεριλαμβάνουν και συμμετοχή κεφαλαίου. Βασικά, οι στρατηγικές συμμαχίες θα μπορούσαν να τοποθετηθούν στο μέσον μιας κλίμακας διεθνοποίησης, στο ένα άκρο της οποίας υπάρχουν οι συναλλαγές της αγοράς και οι μηχανισμοί εξωτερίκευσης, ενώ στο άλλο άκρο συναντάται η εσωτερίκευση και οι θυγατρικές μονάδες πλήρους ιδιοκτησίας και εξάρτησης.

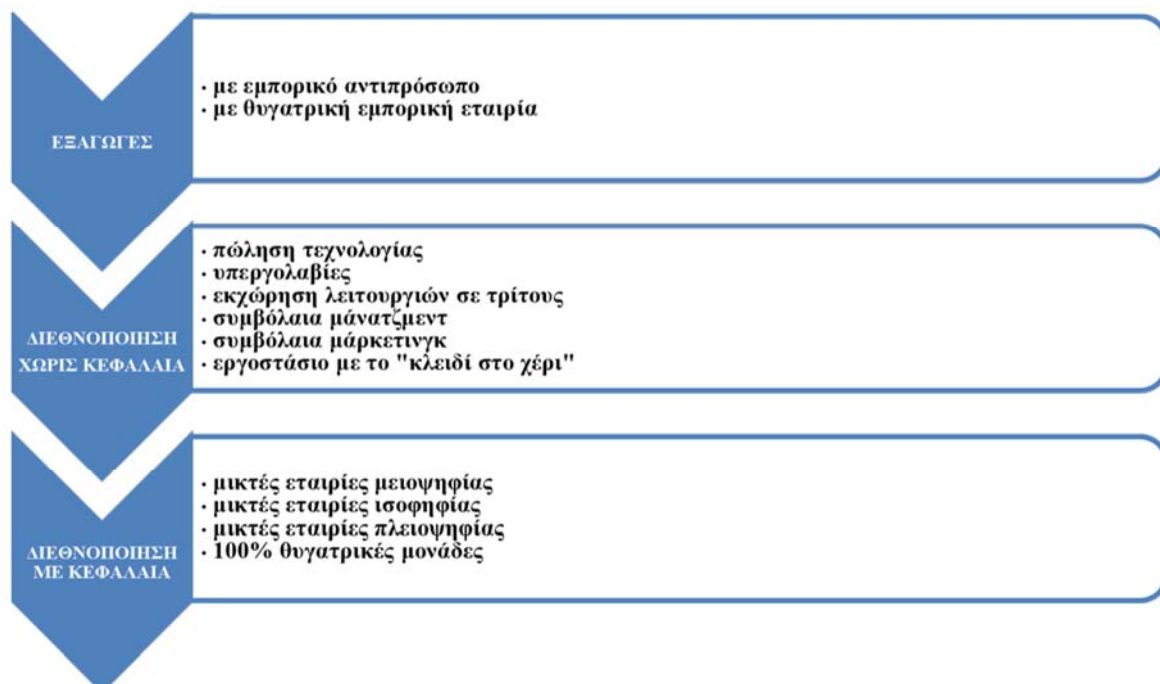
Υπ' αυτήν την οπτική γωνία, οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να διακριθούν σε δύο κατηγορίες:

- σε συμμαχίες με κεφαλαιακή συμμετοχή (equity alliances), όπου εδώ υπάγονται μικτές επιχειρήσεις, κεφαλαιακές επενδύσεις μειοψηφίας (minority equity investments) και ανταλλαγές μετοχικών πακέτων (equity swaps), με τις μικτές εταιρείες να κατέχουν πρωτεύουσα θέση,
- σε συμμαχίες χωρίς κεφαλαιακή συμμετοχή (non-equity alliances), όπου εδώ συγκαταλέγονται οι συνεργασίες σε έρευνα και ανάπτυξη, οι συμβάσεις συμπαραγωγής, οι συμφωνίες προμήθευσης υλικών παραγωγής, η κοινή συμμετοχή σε προγράμματα τεχνολογίας, οι συνεργασίες στο marketing κ.λπ.

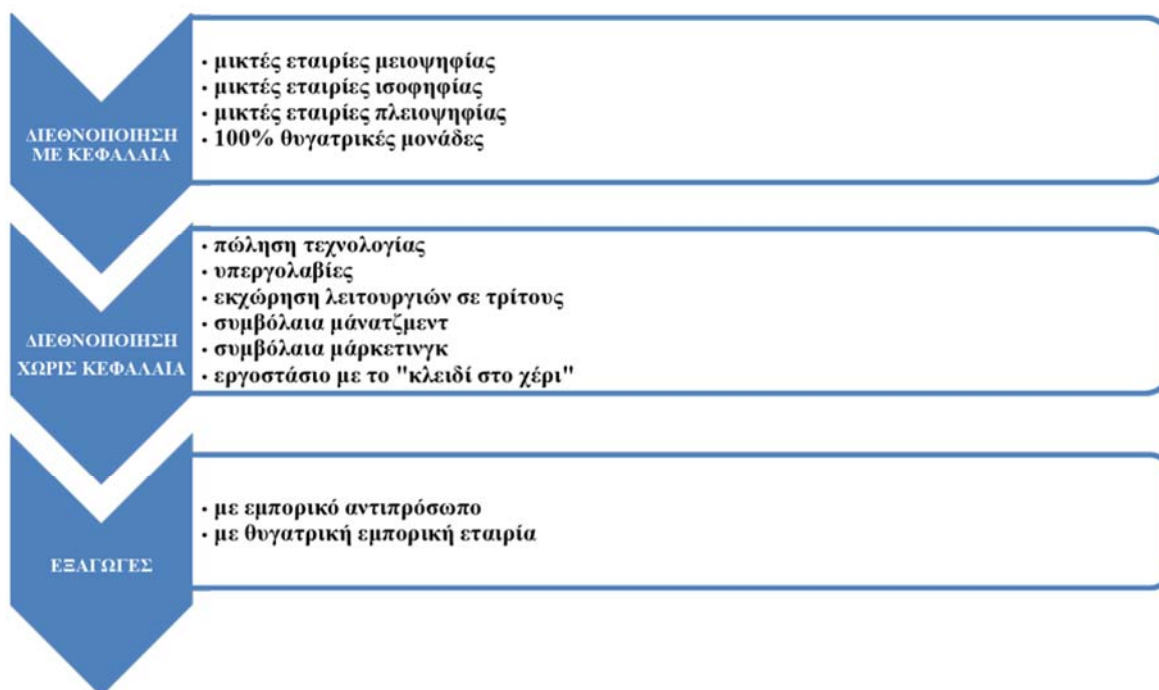
3.6 Fade-in και fade-out στρατηγικές

Στο πλαίσιο του όλου φάσματος διεθνοποίησης πολλές μορφές όπως οι μικτές επιχειρήσεις ή οι συμφωνίες πώλησης τεχνολογίας, μπορεί να αποτελέσουν μόνο μια μεταβατική φάση στην πορεία ίδρυσης θυγατρικών μονάδων πλήρους ελέγχου. Στην περίπτωση αυτή γίνεται λόγος για μια έκφραση της fade-in στρατηγικής (βλέπε Σχήμα 3.8α).

Σύμφωνα με τη στρατηγική αυτή, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν στη διάθεσή τους διάφορες μεθόδους εισόδου και προμήθειας μιας ξένης αγοράς. Συνήθως, η διαδικασία διεθνοποίησης αρχίζει με τις εξαγωγές, ενώ στην πορεία χρησιμοποιούνται και άλλες μορφές όπως η πώληση τεχνολογίας σε τρίτους, οι οποίες δεν απαιτούν συμμετοχή κεφαλαίου. Η διαδικασία συνεχίζεται με την ίδρυση μικτών επιχειρήσεων με τοπικούς επιχειρηματίες και εκφράζεται με τον σχηματισμό joint-ventures πλειοψηφίας, ισοψηφίας ή μειοψηφίας, ενώ τέλος, ολοκληρώνεται με τη δημιουργία αμιγώς θυγατρικών μονάδων.



Σχήμα 3.8α. Fade-in στρατηγική.



Σχήμα 3.8β. Fade-out στρατηγική.

Ο βαθμός και η μορφή διεθνοποίησης εξαρτάται:

- από τις διεθνείς εμπειρίες των επιχειρήσεων στις ξένες αγορές,
- την ανταγωνιστική τους ικανότητα,
- το μέγεθός τους,
- το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης των χωρών υποδοχής,
- την ποιότητα των πλεονεκτημάτων εγκατάστασης που διαθέτουν,
- το μέγεθος των εθνικών τους αγορών.

Παράγοντες όπως η αύξηση του μεγέθους των ξένων αγορών, η συσσώρευση επιχειρηματικών εμπειριών στο εξωτερικό και η αύξηση του βαθμού πληρότητας των εθνικών οικονομιών με συντελεστές υψηλής ποιότητας παίζουν έναν θετικό ρόλο στην ανάπτυξη στρατηγικών fade-in, με αποτέλεσμα τη σχετική μείωση των μορφών εξωτερίκευσης και την αύξηση των άμεσων επενδύσεων μέσω της δημιουργίας θυγατρικών μονάδων πλήρους ή πλειοψηφικού ελέγχου.

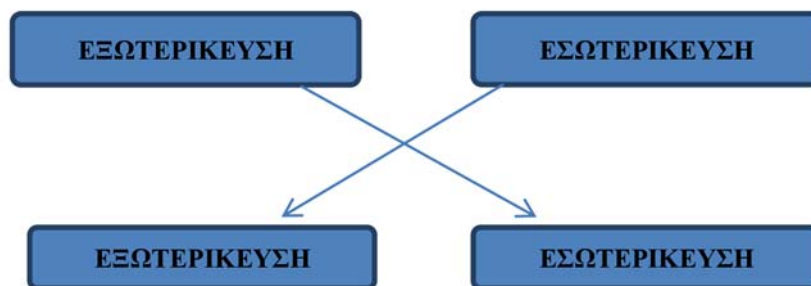
Η αντίθετη διαδικασία εκφράζεται με τη fade-out στρατηγική (βλέπε Σχήμα 3.8β). Η στρατηγική εφαρμόζεται, όταν πολυεθνικές επιχειρήσεις περιορίζουν τη δράση τους στον τομέα των άμεσων επενδύσεων και χρησιμοποιούν αντί αυτών, όλο και περισσότερο, πιο ευέλικτες μεθόδους, που αποτυπώνονται στις μορφές εξωτερίκευσης. Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι οι μικτές εταιρίες, οι οποίες προκύπτουν από θυγατρικές με 100 % ξένη συμμετοχή. Γενικά, στην περίπτωση της fade-out στρατηγικής, η παρουσία των πολυεθνικών επιχειρήσεων στις ξένες αγορές εξασθενεί βαθμιαία.

Η εξέλιξη αυτή μπορεί να είναι είτε αποτέλεσμα στρατηγικών επιλογών των ίδιων των επιχειρήσεων είτε προϊόν μείωσης της αποδοτικότητας της τοπικής αγοράς (π.χ. αύξηση επενδυτικού κινδύνου, μείωση ζήτησης, κρατική παρέμβαση). Ειδικότερα, σε περιπτώσεις αναπτυξιακής στασιμότητας ή και συρρίκνωσης του μεγέθους της ξένης αγοράς, οι μικτές επιχειρήσεις προτιμούνται, σε σύγκριση με τις άμεσες επενδύσεις, επειδή περικλείουν χαμηλότερους επενδυτικούς κινδύνους, ενώ ταυτόχρονα δεσμεύουν σε μικρότερο βαθμό τους παραγωγικούς πόρους των εταιρειών.

Οι στρατηγικές fade-out μπορεί ακόμη να είναι αποτέλεσμα νομικών και οικονομικο-πολιτικών περιορισμών της χώρας υποδοχής, οπότε στη συγκεκριμένη περίπτωση οι πολυεθνικές εταιρείες αναγκάζονται να αποδεχτούν συμμετοχή κεφαλαίου εγχώριας προέλευσης και να μετατρέψουν τη θυγατρική τους μονάδα πλήρους ελέγχου σε μικτή επιχείρηση. Η στρατηγική fade-out που οφείλεται σε κρατική παρέμβαση, μπορεί να

επιδιώκει όχι μόνο τη μείωση του ποσοστού συμμετοχής του ξένου κεφαλαίου, αλλά επίσης να αποβλέπει στη βαθμιαία υποκατάσταση αλλοδαπών διοικητών και διευθυντών παραγωγής με ντόπια διευθυντικά στελέχη (Buckley, 1983; United Nations, 1978).

Στο σημείο αυτό άξιο υπογράμμισης είναι η μη στατικότητα των μορφών διεθνοποίησης, καθώς οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αξιοποιούν όλες τις μορφές εισόδου σε μια ξένη αγορά. Η εφαρμογή στρατηγικών fade-in και fade-out αντανακλά μεταβολές στην αποδοτικότητα των μορφών αυτών που αποτυπώνεται σε εναλλαγή των μηχανισμών εσωτερίκευσης και εξωτερίκευσης. Έτσι, από τη μια πλευρά, δημιουργούνται νέες ενδοεταιρικές ανταλλαγές για εξειδικευμένα τεχνολογικά πακέτα, ενώ από την άλλη εμφανίζονται νέες αγορές για εξωτερίκευση, με αντικείμενο τμήματα τεχνολογιών που έχουν ήδη αποσχιστεί από υφιστάμενα εσωτερικευμένα πακέτα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στην ιδανική περίπτωση, παρατηρείται μια πολυσύνθετη επιχειρηματική στρατηγική, η οποία σε παγκόσμιο επίπεδο εναρμονίζει τις επενδυτικές πολιτικές των ξένων επιχειρήσεων με τις δυνατότητες αξιοποίησης των ειδικών ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων. Η έκταση και τα περιθώρια των μηχανισμών ελέγχου γίνονται αντικείμενο ευέλικτων χειρισμών, όταν μεταβάλλονται οι οικονομικές συνθήκες (Σχήμα 3.9).



Σχήμα 3.9. Εναλλαγή εσωτερίκευσης και εξωτερίκευσης.

Και στην Ελλάδα, οι μορφές της διεθνούς παραγωγής υφίστανται συνεχείς μεταβολές, οι οποίες εκφράζονται με την εκτεταμένη ανάπτυξη και εφαρμογή τόσο επενδυτικών όσο και αποεπενδυτικών στρατηγικών εκ μέρους των ξένων πολυεθνικών επιχειρήσεων (Georgopoulos, 1991). Γενικά, όλες οι μορφές διεθνοποίησης και εισόδου στην τοπική αγορά υπόκεινται στη δυναμική διαδικασία της διεθνοποίησης και της παγκοσμιοποίησης και δεν αποτελούν αυτοσκοπό της διαδικασίας αυτής. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των μικτών επιχειρήσεων. Μάλιστα εκφράζεται η άποψη (Kogut, 1988) ότι κάθε τέτοια επιχείρηση διαγράφει έναν ορισμένο κύκλο ζωής, στο τέλος του οποίου επέρχεται η διάλυσή της.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Banai, M., Chanin, M. and Teng, B.-S. (1999). Russian managers perceptions of prospective Russian-US joint ventures. *International Business Review*, 8(1), 17-37.
- Borner, S. (1984). Internationale Wettbewerbsfähigkeit – Fragmente zu einer Theorie internationaler Unternehmenstätigkeit. *Weltwirtschaftliches Archiv (Review of world Economics)*, 481-498.
- Buckley, P.J. and Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: Macmillan.
- Buckley, P.J. (1981). A Critical Review of Theories of the Multinational Enterprise. *Aussenwirtschaft*, 36. Jahrgang, Heft I.
- Buckley, P. J. (1983). New Forms of International Industrial Cooperation: A Survey of the Literature with Special Reference to North-South Technology Transfer. *Aussenwirtschaft*, 38. Jahrgang, Heft II.
- Caves, R.E. (1982). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge University Press.
- Caves, R.E., Crookell, H. and Killing, P.J. (1983). The Imperfect Market for Technology Licenses. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 45(3), 249-267.
- Contractor, F.J. (1981). The Role of Licensing in International Strategy. *Columbia Journal of World Business*, XVI(4), Winter, 73-83.
- Doo-Soon, Ahn (1981). *Gemeinschaftsunternehmen in Entwicklungsländern. Joint-Ventures als Entwicklungsinstrument in den ASEAN-Staaten*. Tübingen.
- Ganitsky, J. and Watzke, G. (1990). Implications of Different Time Perspectives for Human Resource Management in International Joint Ventures. *Management International Review*, 30, 37-51.
- Georgopoulos, A. (1991). Internationalisierung der Produktion dargestellt am Beispiel Griechenlands. *Arbeitsbericht Nr. 29*, Ibero-Amerika Institut für Wirtschaftsforschung der Universität Göttingen, Göttingen.
- Georgopoulos, A. and Salavrakos, I.D. (2000). Griechische Joint-Ventures in Ost-Europa – Ein erfolgversprechendes Kooperationsmodell? *Diskussionsbeiträge aus dem Volkswirtschaftlichen Seminar der Universität Göttingen*, Nr. 103, Göttingen, November.
- Geringer, M.J. and Hebert, L. (1989). Control and Performance of International Joint-Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.
- Germidis, D. (1980). *International Sub-Contracting and Industrialization of the Third World, Problems and Perspectives*. Paris: OECD, International Subcontracting.
- Glass, A.J. and Saggi, K. (2002). Licensing versus Direct Investment: Implications for Economic Growth. *Journal of International Economics*, 56, 131-153.
- Giersch, H. (1979). Märkte und Unternehmen in der wachsenden Weltwirtschaft. *KYKLOS*, 32, 25-35.
- Habib, G. (1987). Measures of Manifest Conflict in International Joint Ventures. *Academy of Management Journal*, 30(4), 808-816.
- Hauser, H. (1981). Joint-Ventures: Sonderlösungen für Einzelfälle oder allgemein verwendbare Instrumente der internationalen Kooperation? *Aussenwirtschaft*, 36. Jahrgang, Heft II.
- Hennart, J.-F. and Reddy, S. (1997). The Choice between Mergers/Acquisitions and Joint Ventures: the Case of Japanese Investors in the United States. *Strategic Management Journal*, 18, 1-12.
- Hood, N. and Young, S. (1979). *The Economics of Multinational Enterprise*. London: Longman.
- Jungnickel, R. (2000). Direktinvestitionen – ein problematischer Standortfaktor. *Wirtschaftsdienst, Zeitschrift für Wirtschaftspolitik*, 80, Jg., Juni.

- Kang, N.-H. and Sakai, K. (2000). *International Strategic Alliances: Their Role in Industrial Globalisation*. STI Working Papers, 5. Paris: OECD.
- Killing, P. (1982). How to Make a Global Joint-Venture Work. *Harvard Business Review*, May-June, 60(3), 120-127.
- Kogut, B. (1988). A Study of the Life Cycle of Joint-Ventures. *Management International Review*, 28, 39-52.
- Kogut, B. (1989). The Stability of Joint-Ventures. Reciprocity and Competitive Rivalry. *Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183-198.
- Miller, R.R., Glen, G.D., Jaspersen, F.Z. and Karmakolias, Y. (1996). *International Joint-Ventures in Developing Countries – Happy Marriages?*, Discussion Paper, 29, International Finance Corporation (IFC). Washington, D.C.: The World Bank.
- Mockler, R.J. (2000). *Multinational Strategic Alliances*. CBI Series in Practical Strategy. England: John Wiley & Sons Ltd.
- Oman, C. (1984). *New Forms of International Investment in Developing Countries*. Paris: OECD.
- Paulgeorg, J. (1981). Die Bedeutung von Investitionsschutzabkommen für Direktinvestitionen und den Technologietransfer in Entwicklungsländer. *zfbf* 33(2).
- Raffee, H. and Eisele, J. (1994). Joint-Ventures – nur die Hälfte floriert. *Harvard Business Manager*, 16(3), 17-22.
- Ramaswamy, K., Gomes, L. and Veliyath, R. (1998). The Performance Correlates of Ownership control: a Study of U.S. and European MNE Joint Ventures in India. *International business Review*, 7(4), 423-441.
- Reid, D.M. and Walsh, J. (2003). Market entry Decisions in China. *Thunderbird International Business Review*, 45(3), 289-312.
- Rugman, A.M. (1980). Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature. *Weltwirtschaftliches Archiv (Review of world Economics)*, 116(2), 365-379. .
- Salavrakos, I.-D. (1999). *The Black Sea Economic Co-operation: Macro and Microeconomic Dimensions of Integration With the Global Economy*. Athens: Scientific Library Kritiki.
- Telesio, P. (1979). *Technology Licensing and Multinational Enterprises*. New York: Praeger Publishers.
- United Nations (1978). *Transnational Corporations in World Development. A Re-Examination*. New York: UNCTAD.
- United Nations (1983). *Transnational Corporations in World Development*. New York: UNCTAD.
- United Nations (1988). *Transnational Corporations in World Development*. New York: UNCTAD.
- United Nations (2000). *World Investment Report - Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development* New York and Geneva: UNCTAD.
- Wells, L.T. (1983). *Third World Multinationals: the rise of foreign investment from developing countries*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press.
- Yoshino, M.Y. (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalisation*. Harvard College.

Κεφάλαιο 4 - Διασυννοριακές Συγχωνεύσεις και Εξαγορές

Σύνοψη–περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με τις Συγχωνεύσεις και Εξαγορές (Σ & Ε) στον διεθνή καταμερισμό εργασίας. Στην αρχή πραγματοποιείται εισαγωγική προσέγγιση του φαινομένου, όπου μεταξύ άλλων δείχνονται ορισμένες κατηγοριοποιήσεις του. Για παράδειγμα, αναλύονται οι τύποι επιχειρηματικής ολοκλήρωσης που προκύπτουν από τις Σ & Ε, οι παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση των Σ & Ε, και τα πλεονεκτήματα που αυτές προσφέρουν στον επενδυτή. Επιπλέον, οι Σ & Ε εξετάζονται ως ένα εργαλείο ανάπτυξης της επιχείρησης στις ξένες αγορές. Ειδικότερα, υπάρχουν δύο τέτοια εργαλεία ανάπτυξης: η εσωτερίκευση, όπου η ανάπτυξη επιτυγχάνεται μέσα στην ίδια την επιχείρηση, μέσω της διεύρυνσης των εσωτερικών δομών της, και η εξωτερίκευση, όπου η ανάπτυξη πραγματοποιείται με τη συνεργασία με ανεξάρτητες επιχειρήσεις στις επιμέρους εθνικές αγορές. Οι Σ & Ε συνιστούν εργαλείο εσωτερίκευσης και μάλιστα επιτυγχάνουν την επιχειρηματική ανάπτυξη εξωγενώς, μέσω της απόκτησης εγχώριων μονάδων, σε σύγκριση με τη στρατηγική της εσωτερίκευσης, η οποία λαμβάνει χώρα ενδογενώς, μέσω της ίδρυσης νέων θυγατρικών μονάδων. Στη συνέχεια, δείχνονται οι επιπτώσεις των Σ & Ε στον ανταγωνισμό και στην κοινωνική ευημερία. Ειδική μνεία γίνεται στην ανάπτυξη του φαινομένου στην ελληνική οικονομία, όπου παρουσιάζονται οι εκφάνσεις και οι ιδιαιτερότητές του. Στο πλαίσιο αυτό, εξειδικεύονται οι συνέπειες των Σ & Ε στην άσκηση της οικονομικής πολιτικής. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την εξαγωγή του βασικού συμπεράσματος.

Προαπαιτούμενη γνώση

Η αποτελεσματική κατανόηση του κεφαλαίου αυτού απαιτεί τη γνώση ορισμένων βασικών εννοιών σε σχέση με τις στρατηγικές των επιχειρήσεων γενικά, όπως και τη μελέτη των προηγούμενων κεφαλαίων 2 και 3 του παρόντος συγγράμματος.

4.1 Εισαγωγική προσέγγιση: Έννοιες, μορφές και αιτίες του φαινομένου

Οι όροι συγχώνευση (merger) και απόκτηση/εξαγορά (acquisition), παρότι παρουσιάζουν από νομική άποψη ορισμένες διαφοροποιήσεις, στην οικονομική βιβλιογραφία χρησιμοποιούνται για να υποδηλώσουν ουσιαστικά την ίδια κατάσταση, δηλαδή την κεφαλαιακή διαπλοκή και συνένωση μέχρι πρότινος ανεξάρτητων επιχειρήσεων, οι οποίες εντάσσονται σε έναν ενιαίο επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις δεν χάνουν μόνο την οικονομική, αλλά και τη νομική τους αυτονομία, καθώς μετά τη συνένωση υπάρχει από νομική άποψη μόνο μία εταιρεία, η οποία προκύπτει είτε από την εξαγορά μιας επιχείρησης από μια άλλη (οπότε η εξαγορασθείσα μονάδα παύει νομικά να υπάρχει) είτε από τη δημιουργία μιας νέας μονάδας με δική της ξεχωριστή νομική υπόσταση μέσω της συνένωσης δύο υπάρχουσών επιχειρήσεων (οπότε καταλύεται η νομική τους προσωπικότητα) (βλέπε: Wöhe, 1990).

Οι διασυννοριακές Σ & Ε, όπως και οι εγχώριες, περικλείουν μια αλλαγή στον έλεγχο της επιχείρησης–στόχου (UNCTAD, 2000). Στο πλαίσιο της διασυννοριακής εξαγοράς, ο έλεγχος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μεταφέρεται από μια εθνική σε μια διεθνή επιχείρηση, με συνέπεια η πρώτη να μετατρέπεται σε θυγατρική μονάδα της δεύτερης. Στη διασυννοριακή συγχώνευση, τα περιουσιακά στοιχεία και οι λειτουργίες δύο επιχειρήσεων από διαφορετικές χώρες συνενώνονται σε μια νέα εταιρεία, η οποία αποτελεί μια νέα νομική οντότητα. Οι συγχωνεύσεις συνιστούν, συνήθως, συνεργασίες ανάμεσα σε σχεδόν ισοδύναμες επιχειρήσεις (consolidation), ενώ παρατηρείται, επίσης, το φαινόμενο να επιβιώνει μια από τις δύο επιχειρήσεις με τη μορφή μιας νέας εταιρείας, αναλαμβάνοντας τα κεφάλαια και τις υποχρεώσεις της άλλης επιχείρησης που εξαφανίζεται (statutory merger). Στον διεθνή καταμερισμό εργασίας η επικρατέστερη μορφή είναι οι εξαγορές και όχι οι συγχωνεύσεις (UNCTAD, διάφορα τεύχη).

Μια εξαγορά μπορεί να είναι είτε ολική είτε μερική (full or partial acquisition). Στην πράξη, ανάλογα με το ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου που εξαγοράζεται, διακρίνονται τρεις κεντρικές κατηγορίες:

- η πλήρης ή ολική εξαγορά (full or outright acquisition): 100 %,
- η πλειοψηφική εξαγορά (majority acquisition): 50-99 %,
- η μειοψηφική εξαγορά (minority acquisition): 10-49 %.

Άξιο υπογράμμιστος είναι ότι η απόκτηση τουλάχιστον του 10 % του μετοχικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης μπορεί να θεωρηθεί ως εξαγορά, εφόσον αποκτάται ο έλεγχος, και ως άμεση επένδυση γενικότερα. Στη διεθνή πρακτική κυριαρχούν οι ολικές εξαγορές.

Οι Σ & Ε οδηγούν σε τρία είδη ολοκλήρωσης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Σχήμα 4.1). Τα είδη αυτά είναι:

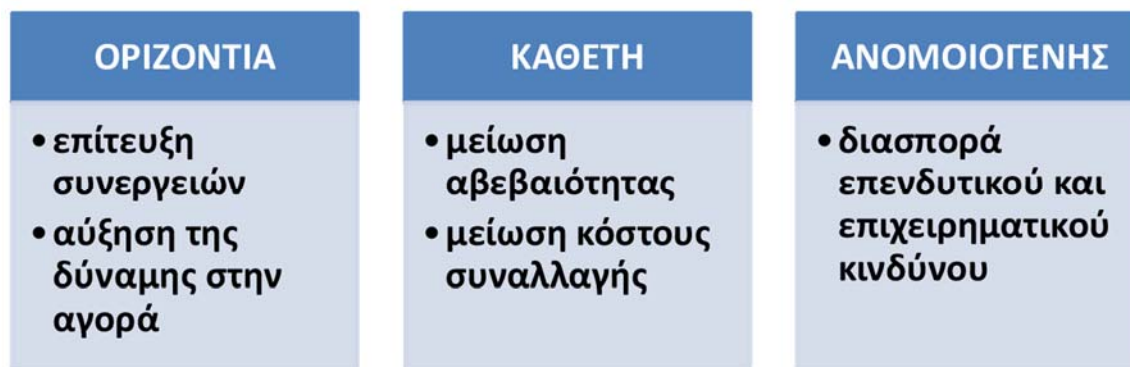
- η οριζόντια (horizontal),
- η κάθετη (vertical) και
- η ανομοιογενής ολοκλήρωση (conglomerate).

Στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας, κυριαρχεί ο τύπος της οριζόντιας ολοκλήρωσης.

Στην οριζόντια ολοκλήρωση, η εξαγορασθείσα εταιρεία δραστηριοποιείται στο ίδιο επίπεδο παραγωγής και στην ίδια βιομηχανία με την επενδύτρια εταιρεία, παρασκευάζοντας τα ίδια ή συγγενικά προϊόντα, οπότε οι δύο επιχειρήσεις είναι, συνήθως, ανταγωνιστικές μεταξύ τους (π.χ. φάρμακα, αυτοκίνητα). Μέσω της εξαγοράς εμπλουτίζεται και διαφοροποιείται η γκάμα προϊόντων και καταναλωτών του αγοραστή. Στην περίπτωση της οριζόντιας συγχώνευσης, στόχος είναι η επίτευξη συνεργειών και η αύξηση της δύναμης στην αγορά.

Στην κάθετη ολοκλήρωση, τόσο η επενδύτρια όσο και η εξαγορασθείσα εταιρεία λειτουργούν σε διαφορετικά επίπεδα μιας ενιαίας παραγωγικής διαδικασίας και οι σχέσεις μεταξύ τους μπορεί να είναι είτε σχέσεις πελάτη–προμηθευτή (client–supplier) είτε αγοραστή–πωλητή (buyer seller). Στρατηγική επιδίωξη της συγκεκριμένης ολοκλήρωσης είναι η μείωση της αβεβαιότητας και του κόστους συναλλαγής, όσον αφορά τις «διασυνδέσεις προς τα εμπρός και προς τα πίσω» (forward and backward linkages) της «παραγωγικής αλυσίδας». Η εξαγορά διασφαλίζει είτε την πρόσβαση σε πρώτες ύλες και ενδιάμεσα αγαθά είτε την αγορά των τελικών προϊόντων. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι η ολοκλήρωση ανάμεσα σε κατασκευαστές εξαρτημάτων και τμημάτων προϊόντων με τους πελάτες τους, οι οποίοι μπορεί να είναι παραγωγοί τελικών αγαθών στα ηλεκτρονικά ή στην αυτοκινητοβιομηχανία.

Στην ανομοιογενή ολοκλήρωση, οι δύο επιχειρήσεις ανήκουν σε τελείως διαφορετικούς κλάδους παραγωγής. Στόχος της εν λόγω ολοκλήρωσης είναι η διασπορά του επενδυτικού και επιχειρηματικού κινδύνου μέσω της κλαδικής διαφοροποίησης.



Σχήμα 4.1. Είδη Ολοκλήρωσης Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων στις Σ & Ε.

Αξίζει να αναφερθεί ότι τα σκιαγραφηθέντα είδη επιχειρησιακής ολοκλήρωσης δεν διαμορφώνονται μόνο από την εξαγορά ανεξάρτητων επιχειρήσεων, αλλά και από την ίδρυση νέων μονάδων. Ως εκ τούτου, δεν συνιστούν ιδιαίτερο γνώρισμα του φαινομένου των εξαγορών. Επίσης, η λογική της κατηγοριοποίησής τους φαίνεται να έχει ως βασικό πρότυπο τη βιομηχανική διάρθρωση. Εντούτοις, δυνατή είναι η εφαρμογή τους και στον τομέα των υπηρεσιών, όπου η κάθετη ολοκλήρωση εμφανίζει τις μεγαλύτερες δυσκολίες αντιστοίχισης.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση των Σ & Ε είναι εκείνη, η οποία τις διαφοροποιεί σύμφωνα με τον χρονικό τους ορίζοντα. Ως εκ τούτου, από τη μια πλευρά υπάρχουν Σ & Ε με μακροπρόθεσμο επενδυτικό ορίζοντα που διαπνέονται από στρατηγικά ή οικονομικά κίνητρα όπως είναι η επίτευξη οικονομικής αποτελεσματικότητας. Από την άλλη πλευρά, συναντώνται οι Σ & Ε με σχετικά βραχυχρόνιο κύκλο ζωής, οι οποίες επιδιώκουν κυρίως

χρηματιστικά οφέλη (financial gains) και υλοποιούνται συνήθως από εταιρείες venture capital, εταιρείες buy out κ.λπ.

Παραπέρα, οι Σ & Ε μπορούν να διακριθούν σε φιλικές (friendly M & As) και εχθρικές Σ & Ε (hostile M & As). Στις φιλικές Σ & Ε, η διοίκηση της επιχείρησης-στόχου συμφωνεί με την πώληση της επιχείρησής της, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αρχικά δεν είχε κάποιες αντιρρήσεις. Αντιθέτως, στις εχθρικές Σ & Ε, το management της επιχείρησης-στόχου δεν επιθυμεί την πώληση της εταιρείας, οπότε αρνείται τις προσφορές εξαγοράς της. Θεωρείται ότι στις εχθρικές Σ & Ε η τιμή εξαγοράς τείνει να είναι υψηλότερη εκείνης που διαμορφώνεται στις φιλικές Σ & Ε. Η πλειοψηφία των διασυννοριακών Σ & Ε (και των εγχωρίων) έχει φιλικό χαρακτήρα.

Οι επιχειρήσεις, οι οποίες συνιστούν στόχο εξαγοράς, αναπτύσσουν και εφαρμόζουν σε ορισμένες περιπτώσεις διάφορους αμυντικούς μηχανισμούς (π.χ. poison pills) με στόχο να αποφύγουν την εξαγορά τους. Ουσιαστικά, οι μηχανισμοί αυτοί αποσκοπούν να διαμορφώσουν τέτοιες συνθήκες, οι οποίες μετά από κάποια ανεπιθύμητη εξαγορά να οδηγούν αναπόφευκτα σε αξιόλογη μείωση της αξίας της επιχείρησης-στόχου. Για παράδειγμα, οι υφιστάμενοι μέτοχοι καταφεύγουν στην αγορά επιπρόσθετων μετοχών της επιχείρησής τους (flip-in poison pills) ή στην αγορά μετοχών που κατέχουν οι υποψήφιοι αγοραστές (flip-over poison pills). Η συγκεκριμένη αμυντική πολιτική εφαρμόζεται κυρίως στις ΗΠΑ και παρότι δεν μπορεί να μετρηθεί επακριβώς η αποτελεσματικότητά της, τουλάχιστον σε περίπτωση εξαγοράς συμβάλλει σε μια ικανοποιητική τιμή πώλησης της επιχείρησης (fair market price).

Ένας άλλος αμυντικός μηχανισμός εκφράζεται με την προειδοποίηση της επιχείρησης-στόχου προς τον υποψήφιο αγοραστή, ότι εάν προχωρήσει σε εξαγορά, το σύνολο του ανώτατου management της επιχείρησης-στόχου θα εγκαταλείψει άμεσα την επιχείρηση, δημιουργώντας σοβαρό κενό διοίκησης. Τέλος, της ίδιας αμυντικής φιλοσοφίας είναι η πώληση περιουσιακών στοιχείων («crown jewels») της επιχείρησης σε τρίτους ή η αναζήτηση και η έναρξη επαφών προς πώληση σε πιο ελκυστικούς αγοραστές («white knights»).

Το τελευταίο διάστημα οι διασυννοριακές Σ & Ε έγιναν ένα ιδιαίτερα διαδεδομένο εργαλείο της ανάπτυξης των επιχειρήσεων και του βιομηχανικού μετασχηματισμού στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας (UNCTAD, διάφορα τεύχη). Αντί της ίδρυσης νέων μονάδων (greenfield investment), η εξαγορά επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκε και συνεχίζει να χρησιμοποιείται για τη διεύθυνση και εξάπλωση σε ξένες αγορές, καθώς ένα κρίσιμο πλέον στοιχείο του ανταγωνισμού είναι η ταχύτητα με την οποία οι επιχειρήσεις οργανώνουν και εκτελούν τα στρατηγικά τους σχέδια. Οι επιχειρήσεις, θεωρώντας ότι «η ταχύτητα είναι φίλος τους και ο χρόνος εχθρός τους» (UNCTAD, 2000), επέλεγον τις Σ & Ε για να αποκτήσουν με τον πιο ταχύ τρόπο περιουσιακά στοιχεία άλλων εταιρειών.

Το προαναφερθέν φαινόμενο απέκτησε ειδική βαρύτητα, τόσο στην παγκόσμια όσο και στην ελληνική οικονομία, αν και στην τελευταία με μια σχετική καθυστέρηση. Οι Σ & Ε είναι ένα φαινόμενο που ξεκίνησε αρχικά από τις αμερικάνικες εταιρείες, με την πάροδο όμως του χρόνου, αρχίζει να γίνεται συστατικό στοιχείο της επενδυτικής πολιτικής και των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων.

Το φαινόμενο αυτό συνδέεται άμεσα με τις ραγδαίες εξελίξεις και δομικές ανακατατάξεις που συντελούνται στον διεθνή καταμερισμό εργασίας, μέσα από διαδικασίες διεθνοποίησης κλάδων, παραγωγικών διαδικασιών και επιχειρήσεων. Οι διαδικασίες διεθνοποίησης καλύπτουν στον ένα ή τον άλλο βαθμό τις σημαντικότερες οικονομικές συναλλαγές, όπως χρηματοπιστωτικές σχέσεις, βιομηχανία και εμπόριο.

Η θεώρηση του φαινομένου των Σ & Ε πραγματοποιείται στο πλαίσιο:

- της ολοκλήρωσης των αγορών και της όξυνσης του παγκόσμιου ανταγωνισμού,
- της προσπάθειας των επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τον εντεινόμενο ανταγωνισμό και να βελτιώσουν τη θέση τους στις αγορές, μέσω της επέκτασης και αναδιάρθρωσης των δραστηριοτήτων τους.

Επομένως, η ανάγκη επέκτασης και αναδιάρθρωσης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων συνιστά τη βασική αιτία ανάπτυξης των Σ & Ε. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων μέσω εξαγορών κρίνεται πιο αποδοτική από ότι μέσω της ίδρυσης νέων μονάδων.

Ορισμένες αξιόλογες αλλαγές που συντελούνται στο παγκόσμιο περιβάλλον και ευνοούν την εξάπλωση των διεθνών Σ & Ε είναι οι εξής:

- Τεχνολογικές αλλαγές (αυξανόμενο κόστος και κίνδυνος των R & D, νέες τεχνολογίες πληροφόρησης κ.λπ.): Για παράδειγμα, στο πλαίσιο των συγχωνεύσεων με άλλες μεγάλες

εταιρείες, οι διεθνικές επιχειρήσεις επιμερίζονται το κόστος των ερευνών, αποκτούν πρόσβαση σε νέες ειδικές τεχνολογίες, ενδυναμώνουν την ανταγωνιστικότητά τους και αυξάνουν τη δύναμη αγοράς.

- Αλλαγές στις εθνικές οικονομικές πολιτικές και στα θεσμικά περιβάλλοντα: Η εξάπλωση των Σ & Ε ενθαρρύνεται από την απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου και κυρίως του θεσμικού περιβάλλοντος των άμεσων ξένων επενδύσεων, από την προώθηση των ιδιωτικοποιήσεων σε στρατηγικούς τομείς των εθνικών οικονομιών και από τη δημιουργία περιφερειακών ζωνών (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση) εντός των οποίων εντείνεται ο ανταγωνισμός.
- Αλλαγές στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου: Στην ανάπτυξη των Σ & Ε συμβάλλουν, σε αξιολογικό βαθμό, η απελευθέρωση των διεθνών κεφαλαιαγορών σε συνδυασμό με την εισαγωγή νέων χρηματοδοτικών εργαλείων, τα οποία υποβοηθούν την υλοποίηση των σχετικών επενδύσεων. Ιδιαίτερη μνεία θα πρέπει να γίνει στον πλουραλισμό των μορφών χρηματοδότησης των Σ & Ε. Έτσι, εκτός από τον παραδοσιακό τραπεζικό δανεισμό, που παραμένει η πιο σημαντική πηγή χρηματοδότησης, η βελτίωση του επιχειρηματικού και επενδυτικού περιβάλλοντος διεύρυνε τις πηγές κεφαλαίων των επιχειρήσεων, έτσι ώστε οι Σ & Ε να υλοποιούνται μέσω της έκδοσης κοινών μετοχών ή της έκδοσης ομολόγων εκ μέρους του αγοραστή. Η διεύρυνση των δυνατοτήτων της επιχειρηματικής χρηματοδότησης και η ευρεία διαθεσιμότητα σε μορφές venture capital, έδωσαν την ευκαιρία να δραστηριοποιηθούν στις Σ & Ε νέες εταιρείες και επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους. Από την άλλη πλευρά, καινοτομικές μέθοδοι χρηματοδότησης όπως η υποκατάσταση των μετρητών με την ανταλλαγή μετοχικών πακέτων (stock swaps) χαρακτήρισε τις πολύ μεγάλες αγοραπωλησίες επιχειρήσεων. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η εισαγωγή του ενιαίου νομίσματος συνεισέφερε σημαντικά στην ανάπτυξη της αγοράς ευρωπαϊκών ομολόγων επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα επιχειρήσεις της ευρωζώνης να εκδίδουν ομόλογα σε Ευρώ για τη χρηματοδότηση των Σ & Ε.

Η μεγάλη έξαρση που χαρακτηρίζει τις Σ & Ε σε παγκόσμια κλίμακα αντανakλάται ποικιλοτρόπως. Δεν είναι τυχαίο ότι η ετήσια έκθεση του ΟΗΕ για τις παγκόσμιες επενδύσεις (UNCTAD: World Investment Report) ήδη από το έτος 2000 αφιερώθηκε αποκλειστικά στις διασυνοριακές Σ & Ε και στον ρόλο που αυτές διαδραματίζουν στην παγκόσμια αναπτυξιακή διαδικασία (τίτλος της έκθεσης: «Cross-border Mergers and Acquisitions and Development»).

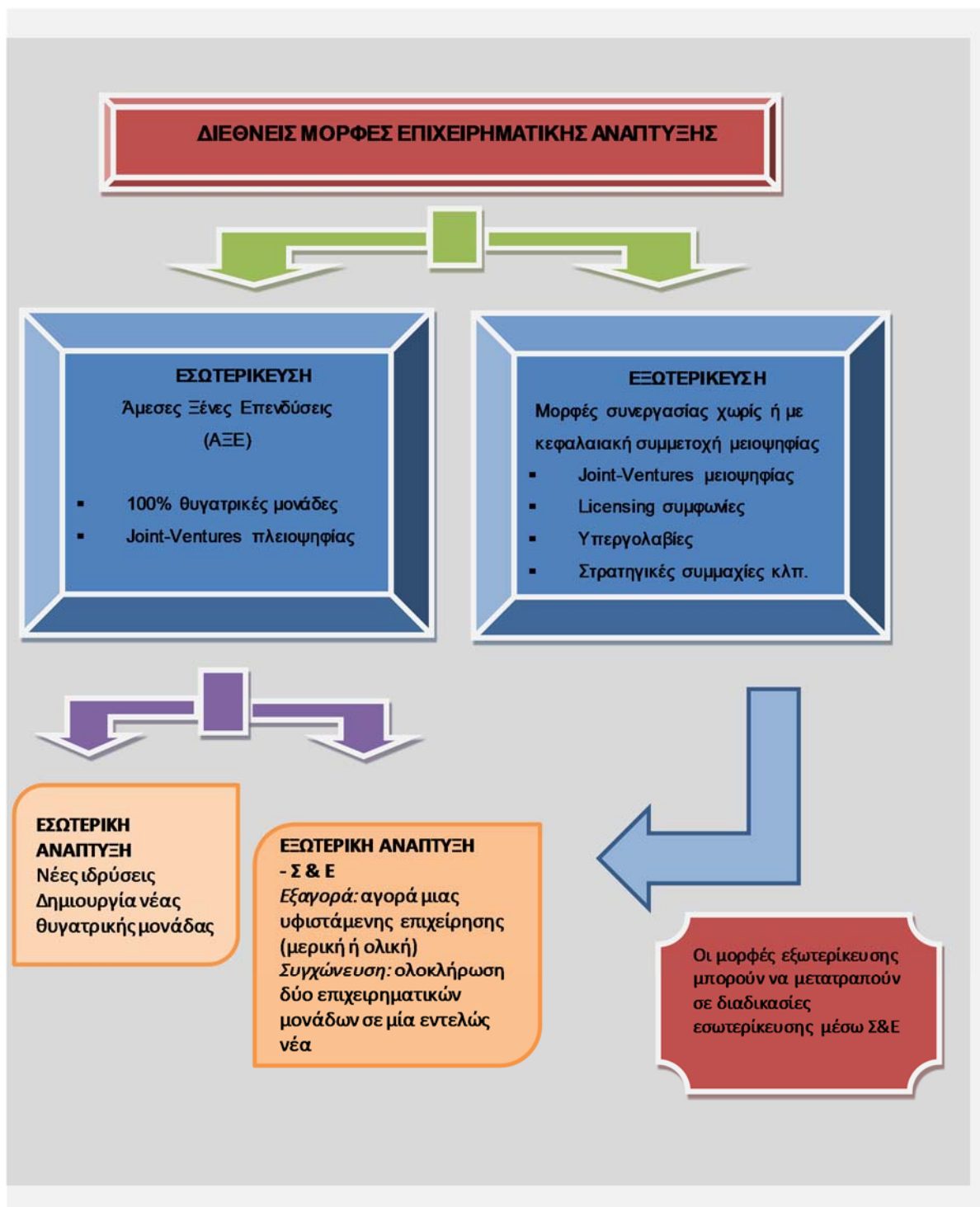
Άξιο αναφοράς είναι ότι οι ΑΞΕ που κατευθύνονται στις αναπτυγμένες χώρες υλοποιούνται, στη συντριπτική τους πλειοψηφία, μέσω Σ & Ε. Μόνο στις υπανάπτυκτες οικονομίες οι νέες ιδρύσεις διατηρούν ακόμη το προβάδισμα, πιθανόν επειδή εκεί δεν συναντώνται ιδιαίτερα πολλές και καλές εγχώριες εταιρείες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν δυνητικό στόχο εξαγοράς. Μάλιστα, στην περίπτωση αυτή ο στόχος της εξαγοράς δεν είναι η πρόσβαση σε ειδικές τεχνολογίες ή σε ανθρώπινο δυναμικό εξειδικευμένων ικανοτήτων (με λίγες εξαιρέσεις), αλλά η γρήγορη είσοδος στην αγορά, η πρόσβαση σε ανεπτυγμένα κυκλώματα πωλήσεων και η εξασφάλιση γνωριμιών και διασυνδέσεων με κυβερνήσεις, κρατικούς οργανισμούς, προμηθευτές και πελάτες. Η επιλογή εταιρειών-στόχων στις υπό συζήτηση οικονομίες δυσχεραίνεται και από το γεγονός ότι είναι αρκετά δύσκολη η αξιολόγησή τους, καθώς υπάρχουν προβλήματα διαφάνειας, ανεπαρκής διοίκηση (corporate governance), αξιολογικές πολιτισμικές διαφορές και μη εξελιγμένα λογιστικά πρότυπα.

Συμπερασματικά, οι διασυνοριακές Σ & Ε έχουν προσλάβει μια ευρεία ποσοτική διάσταση στην παγκόσμια οικονομία, με αποτέλεσμα να μπορεί να γίνεται λόγος (εκτός από τις αγορές αγαθών, υπηρεσιών και παραγωγικών συντελεστών) για μια παγκόσμια αγορά επιχειρήσεων. Σ' αυτήν την αγορά λαμβάνουν χώρα αγοραπωλησίες επιχειρήσεων, καθώς μια σειρά από επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους και κλάδου παραγωγής συγχωνεύονται, εξαγοράζονται, πωλούνται ή μεταπωλούνται. Η εν λόγω δυναμική διαδικασία της παγκόσμιας παραγωγής είναι άνιση, δεδομένου ότι δεν αφορά στον ίδιο βαθμό όλες τις εθνικές οικονομίες και τις βιομηχανίες τους, αλλά εξαρτάται και διαμορφώνεται κάθε φορά με βάση τις διαφορές στις οικονομικές δομές, στη διοίκηση των επιχειρήσεων και στις επιχειρηματικές στρατηγικές.

Η κρηνητική ανάπτυξη των Σ & Ε έχει θεωρητικές προεκτάσεις και προκλήσεις. Η εξάπλωση του εν λόγω φαινομένου θέτει σε αμφισβήτηση την παραδοσιακή θεωρία των άμεσων ξένων επενδύσεων. Η θεωρία αυτή δεν παρείχε μέχρι σήμερα μια σαφή διάκριση ανάμεσα στις δύο βασικές μορφές των άμεσων επενδύσεων, δηλαδή την ίδρυση νέων μονάδων και τις Σ & Ε. Η παραδοσιακή θεωρία εισηγείται ότι οι διεθνικές επιχειρήσεις επενδύουν στο εξωτερικό για να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα εγκατάστασης των χωρών υποδοχής (Dunning, 1979, 1981 & 1998; Georgopoulos, 1991).

Σχετικά με την είσοδο των διεθνικών επιχειρήσεων στην ξένη αγορά, το παραδοσιακό θεωρητικό μοντέλο, όχι μόνο δεν αποσαφηνίζει, αλλά τουναντίον αποσιωπά την ύπαρξη, και κατ' επέκταση την εξαγορά, εγχώριων επιχειρηματικών μονάδων. Η παραδοσιακή προσέγγιση, στον βαθμό που προβληματίζεται για τη μορφή της εισόδου στην ξένη αγορά -στο πλαίσιο των άμεσων ξένων επενδύσεων-, υπονοεί περισσότερο τις νέες ιδρύσεις. Το θεωρητικό αυτό κενό της παραδοσιακής θεώρησης είναι μέχρι ενός σημείου φυσιολογικό, δεδομένου ότι αυτή έχει μέχρι σήμερα επικεντρωθεί και αναλύσει διεξοδικά άλλες πτυχές των άμεσων ξένων επενδύσεων, όπως για παράδειγμα:

- Την κατοχή εκ μέρους των διεθνικών επιχειρήσεων διαφόρων μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων (product differentiation, brand names, economies of scale κ.λπ.), τα οποία τους εξασφαλίζουν επιτυχή διείσδυση στις ξένες αγορές (Caves, 1971 & 2007; Caves et al., 1983; Hymer, 1960; Kindleberger, 1969).
- Στο ερώτημα πότε οι διεθνικές επιχειρήσεις αξιοποιούν τα πλεονεκτήματα εγκατάστασης των χωρών υποδοχής μέσω των άμεσων ξένων επενδύσεων (θυγατρικές μονάδες πλήρους ή πλειοψηφικού ελέγχου) και πότε εναλλακτικά μέσω των μηχανισμών της αγοράς, δηλαδή μέσω της συνεργασίας με ανεξάρτητες εγχώριες εταιρείες (Buckley, 1981 & 1983; Casson, 1979; Caves, 2007; Oman, 1984; Rugman, 1980; Salavrakos, 1999; Γεωργόπουλος, 1994 & 2000). Η συγκεκριμένη προβληματική συμπυκνώνεται και αποδίδεται με τη φράση «εσωτερίκευση versus εξωτερίκευση» (Σχήμα 4.2).



Σχήμα 4.2. Εσωτερίκευση versus Εξωτερίκευση.

Έτσι, οι διασυνοριακές Σ & Ε διαμορφώνουν μια νέα πραγματικότητα στο περιβάλλον των άμεσων ξένων επενδύσεων, η οποία θα πρέπει να ενσωματωθεί δημιουργικά στη συναφή θεωρία για να την εμπλουτίσει. Και τούτο, επειδή μέσω των Σ & Ε οι διεθνικές επιχειρήσεις δεν αξιοποιούν αποτελεσματικά μόνο τα πλεονεκτήματα εγκατάστασης των χωρών υποδοχής, αλλά, επίσης, εκμεταλλεύονται δημιουργικά τα παραγωγικά και εμπορικά συστήματα των εγχώριων εξαγοραζομένων μονάδων. Με αυτόν τον τρόπο, οι διεθνικές επιχειρήσεις δημιουργούν στην παγκόσμια αγορά δύο ειδών «χαρτοφυλάκια» (portfolios) πλεονεκτημάτων. Το ένα «χαρτοφυλάκιο» συνίσταται από πλεονεκτήματα εγκατάστασης (locational advantages) των χωρών υποδοχής και το άλλο «χαρτοφυλάκιο» εμπεριέχει περιουσιακά στοιχεία (assets)

εγχώριων εταιρειών των χωρών αυτών. Από τα παραπάνω φαίνεται η ανάγκη τόσο θεωρητικής βελτίωσης, όσο και εμβάθυνσης της εμπειρικής διερεύνησης του φαινομένου των Σ & Ε.

Το θέμα των εξαγορών είναι άμεσα συνυφασμένο με την προβληματική του ανταγωνισμού. Συνήθως, οι αγοραστές (επενδυτές) κατέχουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία τους επιτρέπουν να διεισδύουν με επιτυχία στις διεθνείς αγορές και να υπερéχουν τεχνολογικά των ανταγωνιστών. Για τέτοιου είδους επιχειρησιακά πλεονεκτήματα έχει γίνει ευρεία συζήτηση στο πλαίσιο ανάλυσης του φαινομένου της διεθνοποίησης της παραγωγής.

Στη βάση αξιοποίησης των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων, οι επιχειρήσεις διευρύνουν τις δραστηριότητές τους και επεκτείνονται στις αγορές, χρησιμοποιώντας τις δύο βασικές μορφές ανάπτυξης και επέκτασης:

- την εσωτερίκευση (internalization) και
- την εξωτερίκευση (externalization).

Ενώ οι πολιτικές εξωτερίκευσης είναι δυνατόν να προκαλέσουν Σ & Ε (βλ. Σχήμα 4.2), δεν έχουν αρχικά αυτόν τον σκοπό. Επίσης, η εξωτερίκευση που σημαίνει την προώθηση συνεργασιών με ανεξάρτητες επιχειρήσεις, δεν θα πρέπει να συγχέεται εννοιολογικά με τις πολιτικές εξωτερικής ανάπτυξης. Η εξωτερική ανάπτυξη εκφράζεται μέσω Σ & Ε και αποτελεί εργαλείο ενδοεταιρικής επέκτασης, ενώ η εξωτερίκευση είναι η συνεργασία με ανεξάρτητες επιχειρήσεις στο πλαίσιο της αγοράς.

Οι Σ & Ε εντάσσονται στη λογική των πολιτικών εσωτερίκευσης, οι οποίες συνεπάγονται την ενδοεταιρική ανάπτυξη της επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή, οι παραγωγικές, ανταλλακτικές, τεχνολογικές και χρηματοπιστωτικές σχέσεις διεξάγονται και εξελίσσονται στο πλαίσιο της ίδιας της επιχείρησης. Ο ενδοεταιρικός καταμερισμός εργασίας παραγκωνίζει τους μηχανισμούς των αγορών, φαινόμενο το οποίο λαμβάνει κυρίως χώρα, όταν οι αγορές λειτουργούν αναποτελεσματικά (π.χ. αγορές υψηλής τεχνολογίας ή αγορές ενδιάμεσων και άυλων αγαθών).

Εργαλείο των πολιτικών εσωτερίκευσης είναι οι άμεσες επενδύσεις. Άμεσες επενδύσεις πραγματοποιούνται:

- είτε μέσω Σ & Ε
- είτε μέσω της ίδρυσης νέων μονάδων.

Εδώ, δύο είναι οι πολιτικές επιχειρησιακής ανάπτυξης που βρίσκονται αντίστοιχα σε αντιπαράθεση:

- οι πολιτικές εξωτερικής ανάπτυξης και
- οι πολιτικές εσωτερικής ανάπτυξης.

Το κρίσιμο ερώτημα, επομένως, είναι: πότε η ανάπτυξη της επιχείρησης διενεργείται μέσω εξαγορών και πότε μέσω της ίδρυσης νέων μονάδων;

Για την απάντηση του παραπάνω ερωτήματος χρησιμοποιείται η θεωρία του κόστους των εναλλακτικών επιλογών (opportunity cost - κόστος ευκαιρίας) ή με άλλα λόγια της ανάλυσης κόστους-ωφέλειας που αυτές συνεπάγονται. Πολιτικές εξωτερικής ανάπτυξης επιλέγονται, όταν η εφαρμογή τους υπόσχεται στην επιχείρηση μεγαλύτερα οφέλη (μικρότερο κόστος) απ' ό,τι οι πολιτικές εσωτερικής ανάπτυξης.

Τα σημαντικότερα οφέλη συνοψίζονται στα εξής:

- Αποφυγή του υψηλού κόστους ίδρυσης και ανάπτυξης μιας νέας μονάδας, σε συνδυασμό με τις τριβές που συνήθως απαιτούνται στις πρώτες φάσεις της λειτουργίας της (π.χ. λόγω έλλειψης τεχνογνωσίας των νέων αγορών/προϊόντων ή λόγω της ύπαρξης φυσικών και νομικών εμποδίων εισόδου σε ξένες αγορές).
- Αποφυγή της όξυνσης του ανταγωνισμού και κατ' επέκταση της μείωσης της αποδοτικότητας που δημιουργεί η αύξηση του αριθμού των ανταγωνιζομένων επιχειρήσεων μέσω της προσθήκης μιας νέας μονάδας στην αγορά. Το επιχείρημα αυτό είναι ιδιαίτερα ρεαλιστικό, όταν παρατηρείται υψηλός βαθμός συγκέντρωσης στην αγορά, υπάρχουν υψηλά εμπόδια εισόδου (high barriers to entry), ενώ ο συγκεκριμένος κλάδος χαρακτηρίζεται από

υπερβάλλουσα προσφορά, οπότε προτιμητέα είναι η απόκτηση υφισταμένων περιουσιακών στοιχείων παρά η δημιουργία νέων.

- Αξιοποίηση του «έτοιμου» παραγωγικού, τεχνολογικού και εμπορικού δικτύου της εξαγοραζόμενης επιχείρησης. Μόνο οι Σ & Ε καθιστούν δυνατή την πρόσβαση σε περιουσιακά στοιχεία που είναι ενσωματωμένα σε άλλες επιχειρήσεις και μόνο αυτές μπορούν γρήγορα να επιφέρουν ανασύνταξη των οικονομικών πόρων της επιχείρησης, σε συνθήκες οικονομικής κρίσης, οξυμένου ανταγωνισμού και γενικευμένης αναδιάρθρωσης της παγκόσμιας οικονομίας.

Στη βιβλιογραφία απαριθμούνται και άλλα οφέλη των συγχωνεύσεων και εξαγορών όπως είναι:

- η διαφοροποίηση και επέκταση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων και
- η επίτευξη οικονομικών κλίμακας στην παραγωγή και διοίκηση.

Όμως, τέτοιου είδους οφέλη, οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκομίσουν και στα πλαίσια ίδρυσης νέων μονάδων, καθώς αποτελούν στόχο μιας ευρύτερης αναπτυξιακής στρατηγικής της επιχείρησης, της στρατηγικής της εσωτερικής.

Η πολιτική της εξωτερικής ανάπτυξης δεν έχει μόνο πλεονεκτήματα και δεν είναι πάντα συνυφασμένη με ένα χαμηλότερο επίπεδο επιχειρηματικού κινδύνου σε σύγκριση με την πολιτική εσωτερικής ανάπτυξης. Ορισμένες φορές οι Σ & Ε επιφέρουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα, ειδικότερα όταν ο αγοραστής αδυνατεί να αφομοιώσει τον πωλητή (π.χ. αδυναμία της διοίκησης να αντιμετωπίσει μια μεγαλύτερη και πολύπλοκη οργανωτική διάρθρωση), με αποτέλεσμα να προκαλούνται σημαντικές επιπλοκές και διακυμάνσεις στην επιχειρηματική λειτουργία και συμπεριφορά. Συνεπώς, σε κάθε πολιτική εξαγοράς θα πρέπει να αξιολογούνται οι ωφέλειες και οι κίνδυνοι που αυτή συνεπάγεται.

Η παραπάνω προβληματική επιβεβαιώνεται και από τη διεθνή εμπειρία, δεδομένου ότι οι περισσότερες Σ & Ε δεν επέφεραν τα οφέλη που αναμένονταν όταν ανακοινώθηκε η αγοραπωλησία. Για παράδειγμα, η εμπειρία κυρίως από διεθνείς Σ & Ε, στα μέσα της δεκαετίας του 1990, έδειξε ότι σε πάνω από τις μισές περιπτώσεις μειώθηκε η αξία των μετοχών μετά την εξαγορά (Kearney, 1999). Επίσης, συγκεχυμένη και αντιφατική είναι η εικόνα αναφορικά με τις επιπτώσεις των Σ & Ε στις επιδόσεις των επιχειρήσεων (post-M & A performance). Η διερεύνηση του ζητήματος αυτού δυσχεραίνεται, μεταξύ άλλων, από την έλλειψη ή ανεπάρκεια εμπειρικών στοιχείων (π.χ. αφορούν μόνο λίγες χώρες όπως ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο).

Οι υφιστάμενες εμπειρικές μελέτες, οι οποίες ασχολούνται με την επίδραση των Σ & Ε στις επιδόσεις των επιχειρήσεων, μπορούν να κατανεμηθούν σε δύο κεντρικές κατηγορίες:

- Η πρώτη κατηγορία εντάσσεται στη χρηματιστική ή χρηματοοικονομική βιβλιογραφία και χρησιμοποιεί μεταβολές στις τιμές των μετοχών για να μετρήσει αλλαγές στην αξία των επιχειρήσεων πριν και μετά την εξαγορά (event studies). Οι συγκεκριμένες έρευνες υποθέτουν ότι οι χρηματιστηριακές αγορές (stock markets) λειτουργούν αποτελεσματικά, έτσι ώστε οι μεταβολές των τιμών τους να αντανakλούν πραγματικές αλλαγές στην αξία των επιχειρήσεων.
- Η δεύτερη κατηγορία μελετών υπάγεται στη βιβλιογραφία περί βιομηχανικής οργάνωσης και συγκρίνει διάφορους δείκτες αποδοτικότητας και μερίδια αγοράς (με βάση στοιχεία ισολογισμών), πριν και μετά την επένδυση.

Και στις δύο κατηγορίες μελετών, οι Σ & Ε συγκρίνονται με μια ουδέτερη ομάδα επιχειρήσεων (control group of companies), η οποία δεν συμμετείχε στις Σ & Ε και έτσι χρησιμεύει ως βάση σύγκρισης.

Τα αποτελέσματα των περισσότερων μελετών υποστηρίζουν την άποψη ότι οι Σ & Ε δεν επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα στις τιμές των μετοχών ή στην αποδοτικότητα, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις εκείνες που δεν συμμετέχουν σε τέτοιου είδους επενδυτικές διαδικασίες.

Οι έρευνες χρηματιστικού χαρακτήρα, οι οποίες καλύπτουν βραχυχρόνια χρονικά διαστήματα, εξετάζουν τις χρηματιστηριακές αντιδράσεις, μόλις ανακοινωθεί μια Σ & Ε. Σε περίπτωση που υπάρξουν οφέλη, αυτά τα αποκομίζουν κυρίως οι εταιρείες-στόχοι και όχι τόσο οι αγοραστής. Επίσης, τα εν λόγω οφέλη φαίνεται να εξασθενούν σημαντικά μετά την παρέλευση ενός έτους ή περισσότερο (Jensen and Ruback, 1983).

Οι έρευνες περί βιομηχανικής οργάνωσης, οι οποίες επεκτείνονται σε σαφώς πιο μακροχρόνια χρονικά διαστήματα, σε σύγκριση με την πρώτη κατηγορία ερευνών, καταλήγουν, επίσης, στην πλειοψηφία τους στο

συμπέρασμα ότι οι Σ & Ε δεν βελτιώνουν αισθητά την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων (Jarrell et al., 1988; Ravenscraft and Scherer, 1987).

Σημειώνοντας ότι το πεδίο αυτό των Σ & Ε θα πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω, άξια επισήμανσης είναι τα κάτωθι σημεία:

- Διαπιστώνεται ότι αναλογικά οι διασυνοριακές Σ & Ε εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα στις επιδόσεις των επιχειρήσεων από ότι οι εγχώριες (UNCTAD, 2000),
- Ο βαθμός αποτυχίας μετά τη Σ & Ε καθορίζεται από το πώς ορίζεται κάθε φορά η επιτυχία και η αποτυχία. Εάν ως αποτυχία θεωρηθεί η πώληση ή η διάλυση των επιχειρήσεων, τότε ο βαθμός αποτυχίας των συγκεκριμένων επενδύσεων κρίνεται χαμηλός. Αντίθετα, εάν ως αποτυχία θεωρηθεί η μη εκπλήρωση οικονομικών (π.χ. χρηματοοικονομικών) στόχων του management, τότε ο βαθμός αποτυχίας θα πρέπει να κριθεί ως υψηλός (Hopkins et al., 1999).
- Η αποτυχία δεν είναι μια έννοια αφύσικη και μη φυσιολογική, καθώς παρατηρείται σε όλες τις επενδύσεις που εμπεριέχουν κίνδυνο, όπως για παράδειγμα στα joint-ventures, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και στις νέες ιδρύσεις επιχειρήσεων. Το ίδιο ισχύει για τις Σ & Ε, όπου συνήθως προσεγγίζονται και συνενώνονται δύο διαφορετικές επιχειρηματικές οντότητες αναφορικά με τη φιλοσοφία, το πολιτισμικό υπόβαθρο και τον στρατηγικό σχεδιασμό τους. Ούτως ή άλλως, η όλη διαδικασία της Σ & Ε είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη, από τον σχεδιασμό της (pre-deal planning), τις διαπραγματεύσεις των διοικήσεων των ενδιαφερομένων επιχειρήσεων έως και τον τρόπο ενσωμάτωσής τους κάτω από μια ενιαία «σκέπη» (post-deal planning). Η πρόκληση είναι η προστιθέμενη αξία που θα δημιουργηθεί μετά τη συναλλαγή να είναι τέτοια, ώστε να ξεπερνά το τίμημα που καταβλήθηκε για την εξαγορά και το κόστος που απαιτήθηκε για τη διεκπεραίωση της συναλλαγής.
- Ενδεχομένως, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλα κριτήρια για την αξιολόγηση των Σ & Ε. Ένα κρίσιμο ερώτημα φαίνεται, για παράδειγμα, να είναι «τι θα είχε γίνει εάν δεν είχε υλοποιηθεί η Σ & Ε»; Πέρα από την επίτευξη χρηματοοικονομικών ή άλλων στόχων, των οποίων η επίτευξη διερευνάται αντίστοιχα κάποιους μήνες ή από 1 έως 3 χρόνια μετά την επένδυση, υπάρχουν και άλλοι παράμετροι και κυρίως ειδικοί λόγοι στρατηγικής σημασίας όπως η αποτροπή της πρόσβασης ενός ανταγωνιστή σε περιουσιακά στοιχεία ειδικής βαρύτητας. Επίσης, επιχειρήσεις προχωρούν σε εξαγορές για να μη γίνουν στόχος εξαγοράς οι ίδιες. Οι προαναφερθείσες πρακτικές αποσκοπούν περισσότερο στην απόκτηση ενός «στρατηγικού πλεονεκτήματος» (strategic comfort), παρά στη δημιουργία αξίας στους μετόχους ή στην επίτευξη οικονομικής ευημερίας.
- Τελικά, θα πρέπει να ερμηνευθεί μια επενδυτική συμπεριφορά που εκ πρώτης όψεως φαίνεται παράδοξη και αντιφατική, δηλαδή πώς είναι δυνατόν να ανθούν οι Σ & Ε, τη στιγμή που δεν παράγουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα;

Ορισμένες εξηγήσεις στο παραπάνω ερώτημα δίνονται στη συνέχεια, όπου παρουσιάζονται τα κίνητρα των Σ & Ε (Σχήμα 4.3):

Το πλεονέκτημα της ταχύτητας

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, η ταχύτητα εισόδου και επέκτασης σε μια νέα αγορά είναι καθοριστική παράμετρος για την απόκτηση προβαδίσματος έναντι των ανταγωνιστών. Υπό αυτή την οπτική γωνία, η εξαγορά μιας υφιστάμενης τοπικής επιχείρησης με ένα ευρύ και εξελιγμένο δίκτυο διανομής είναι μια πολύ πιο αποδοτική στρατηγική, έναντι εκείνης που προτείνει την ίδρυση μιας νέας μονάδας και το «στήσιμο» από την αρχή μιας νέας οργανωτικής δομής παραγωγής και πωλήσεων. Η προβληματική της ταχύτητας στην ανταγωνιστική πρόκληση, ισχύει ιδιαίτερα σε οικονομικο-πολιτικά περιβάλλοντα φιλελευθεροποίησης των θεσμικών πλαισίων για το διεθνές εμπόριο και τις άμεσες επενδύσεις και σε καθεστάτα περιφερειακής οικονομικής ολοκλήρωσης όπως της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της NAFTA στη Β. Αμερική, της ASEAN στη Ν.Α. Ασία και της MERCOSUR στη Λατινική Αμερική. Η ανάπτυξη περιφερειακών ζωνών διευρύνει το μέγεθος των αγορών για επιχειρήσεις, αυξάνει τη διαφάνεια αναφορικά με τις δραστηριότητες και την αξία των επιχειρήσεων και μειώνει το κόστος των διασυνοριακών συναλλαγών. Αυτή η τάση ήταν ιδιαίτερα σαφής στην περίπτωση της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όπου το καθεστώς του ελεύθερου ενδοκοινοτικού εμπορίου σε συνδυασμό με την καθιέρωση του Ευρώ και την προώθηση αξιοσημείωτων διαδικασιών αναδιάρθρωσης, έδωσε σημαντική

ώθηση στις άμεσες ξένες επενδύσεις και κυρίως στις Σ & Ε. Το επιχείρημα της ταχύτητας καθίσταται ακόμη πιο σαφές, εάν ληφθεί υπόψη ότι ένα μεγάλο μέρος των Σ & Ε λαμβάνει χώρα σε ολιγοπωλιακούς κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας, όπου υλοποιούνται κατά κύριο λόγο αγοραπωλησίες και συγχωνεύσεις πολύ μεγάλων επιχειρήσεων. Οι επενδύσεις αυτές που εμφανίζονται περισσότερο ως «κύματα», παρά ως μια διαρκώς αυξανόμενη τάση, ερμηνεύονται και κατανοούνται ως απάντηση στις Σ & Ε των ανταγωνιστών τους σε συνθήκες ολιγοπωλίου, μέσα σε ένα κλίμα αβεβαιότητας για τη σταθεροποίηση ή και την ενδυνάμωση της θέσης στην αγορά.

Η αναζήτηση και απόκτηση περιουσιακών στοιχείων στρατηγικής σημασίας

Η πρόσβαση σε ειδικά περιουσιακά στοιχεία ιδιοκτησίας (π.χ. brand names, technical know-how, δίκτυα πωλήσεων) είναι μια δύσκολη υπόθεση, καθώς αυτά δεν είναι ελεύθερα αγαθά (οπότε δεν είναι διαθέσιμα στην αγορά), ενώ απαιτείται ιδιαίτερα εξειδικευμένη γνώση και αρκετός χρόνος για την ανάπτυξή τους. Τέτοιου είδους πλεονεκτήματα, τις περισσότερες φορές, μπορούν να αποκτηθούν, μόνο εάν γίνει εξαγορά ή συγχώνευση με τις επιχειρήσεις που τα κατέχουν. Το συγκεκριμένο επιχείρημα αποκτά ξεχωριστή σημασία, εάν στην ανάλυση ενταχθεί το δυναμικό περιβάλλον των αγορών τεχνολογίας, στο οποίο πρώτιστο μέλημα είναι η επίτευξη πρωτοπορίας σε νέες γνώσεις και προϊόντα που εμφανίζουν, ολοένα και περισσότερο, έναν πιο σύντομο κύκλο ζωής και η ανάπτυξή τους συνεπάγεται μεγαλύτερους κινδύνους και τεράστια κεφάλαια. Ο επιμερισμός του κινδύνου των καινοτομιών, η πρόσβαση σε ανεπτυγμένες τεχνολογικές υποδομές, η απόκτηση εξειδικευμένου know-how, η πρόσβαση σε εξειδικευμένες ομάδες εργαζομένων με ιδιαίτερες οργανωτικές, διοικητικές και τεχνικές ικανότητες κ.λπ., είναι σοβαρά κίνητρα που ωθούν στην εξάπλωση των διασυννοριακών Σ & Ε (Bresman et al., 1999). Η παραπάνω επιχειρηματική στρατηγική δίνει έναν νέο χαρακτηρισμό στις άμεσες ξένες επενδύσεις, ο οποίος μπορεί να αποδοθεί με τον όρο «άμεσες επενδύσεις για την αναζήτηση και απόκτηση περιουσιακών στοιχείων» (asset-seeking FDI), ο οποίος συνυπάρχει με τους παραδοσιακούς όρους «natural-resource-seeking» και «market-seeking». Επιπλέον, η παράμετρος της ταχύτητας προσδίδει σε εναλλακτικές επιχειρηματικές στρατηγικές, όπως «να αγοράσω ή να αναπτύξω μόνος μου τα ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα» («build» or «buy»), συχνά έναν αμιγώς θεωρητικό χαρακτήρα. Εδώ, η στρατηγική της Σ & Ε θεωρείται μονόδρομος και υιοθετείται με την επιπρόσθετη προσδοκία ότι, κάτω από προϋποθέσεις, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη δυναμικών συνεργειών (dynamic synergies). Ο δύσκολος αυτός στόχος επιτυγχάνεται, όταν συμπληρωματικοί πόροι των επιχειρήσεων συνδέονται και εναρμονίζονται δημιουργικά, με αποτέλεσμα την ενδυνάμωση των τεχνολογικών υποδομών, οι οποίες σε μακροπρόθεσμη βάση επιδρούν με τη σειρά τους θετικά στις πωλήσεις, στα μερίδια αγοράς και στα κέρδη. Σε αυτή την αλληλουχία, άξιο υπογράμμισης είναι το γεγονός ότι η αύξηση του ολιγοπωλιακού χαρακτήρα των διεθνών αγορών, και ιδιαίτερα εκείνων που κατατάσσονται στους καινοτομικούς κλάδους της «νέας οικονομίας», έχει εντείνει την ανασφάλεια του management σε σχέση με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Ο ανταγωνισμός που στηρίζεται στην παγκοσμιοποίηση της γνώσης, έχει δυσχεράνει σημαντικά την ανίχνευση δυναμικών ανταγωνιστών από μακρινές αγορές. Επίσης, ανταγωνιστές μπορούν να εμφανιστούν από άλλες βιομηχανίες και κλάδους παραγωγής, ως απόρροια της τεχνολογικής ασυνέχειας ή του συνδυασμού ανεξάρτητων μέχρι εκείνης της στιγμής τεχνολογιών (UNCTAD, 2000). Η προσπάθεια μείωσης της τεχνολογικής αβεβαιότητας και της διατήρησης ανταγωνιστικού προβαδίσματος στις παγκόσμιες αγορές, έχει οδηγήσει στη δημιουργία «ολιγοπωλιακών δικτύων βασισμένων στη γνώση» (“knowledge-based networked oligopolies”) (Mytelka and Delapierre, 1999). Τα εν λόγω δίκτυα, τα οποία προκύπτουν τόσο μέσω Σ & Ε όσο και μέσω στρατηγικών συμμαχιών, δραστηριοποιούνται εντατικά σε ερευνητικές δραστηριότητες, αποσκοπώντας στη διατήρηση του ελέγχου πάνω στην εξέλιξη των νέων γνώσεων και στην αξιοποίηση των τεχνολογικών τάσεων προς όφελος των επιχειρηματικών τους συμφερόντων.

Η αναζήτηση μεγαλύτερου μεγέθους και μεγαλύτερης δύναμης στην αγορά

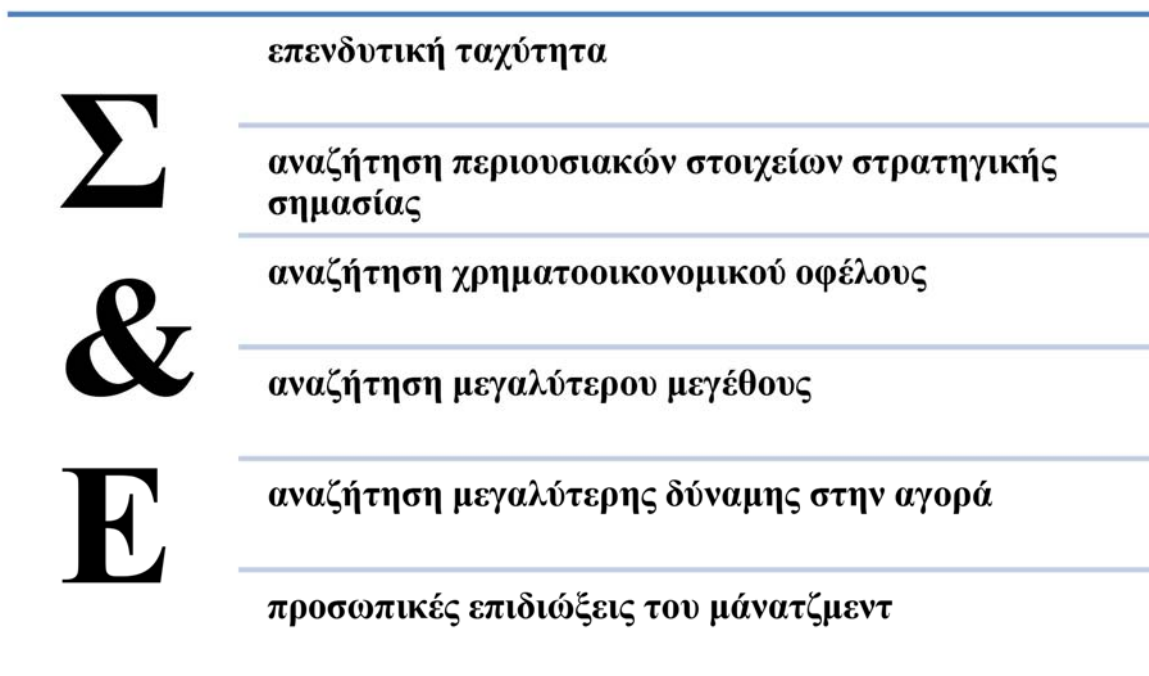
Μέσω των διασυννοριακών Σ & Ε, επιδιώκεται η κυριαρχία (market dominance) και η δύναμη (market power) στις παγκόσμιες αγορές. Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα είναι αυτό των οριζόντιων Σ & Ε, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις στοχεύουν στην εξασφάλιση ολιγοπωλιακής θέσης στην αγορά και στην επίτευξη ενός μεγαλύτερου επιχειρηματικού μεγέθους. Σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, το μέγεθος αξιολογείται ως στρατηγική παράμετρος, ιδιαίτερα σε τομείς όπως οι οικονομίες κλίμακας, οι τεράστιες επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη και η επέκταση των δικτύων πώλησης. Το μεγάλο μέγεθος μπορεί να συντελέσει στη διεύρυνση των χρηματοδοτικών, οργανωτικών και διοικητικών δομών και να μειώσει τη λειτουργική ευπάθεια μιας επιχείρησης.

Αναζήτηση χρηματοοικονομικού οφέλους (financial motives)

Το συγκεκριμένο κίνητρο συναντάται σε Σ & Ε που έχουν τον χαρακτήρα επενδύσεων χαρτοφυλακίου (portfolio-type M & As). Εδώ, ο αγοραστής εκτιμά ότι η ταμειακή ροή της επιχείρησης-στόχου, και κατ' επέκταση η πραγματική αξία της, είναι υψηλότερη από αυτή που αντικατοπτρίζουν οι τιμές των μετοχών της και θεωρούν οι υφιστάμενοι μέτοχοι. Σε μια τέτοια περίπτωση, μπορεί είτε το management της επιχείρησης να είναι ανεπαρκές, είτε οι αγορές κεφαλαίου να λειτουργούν ατελώς, ή ακόμη να υπάρχει χρηματοπιστωτική κρίση, με συνέπεια μέσω μιας Σ & Ε να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για βραχυχρόνια κεφαλαιακά κέρδη (short-term financial gains). Στην ίδια κατηγορία Σ & Ε υπάγονται και εκείνες, οι οποίες ως στόχο έχουν την εξαγορά μιας επιχείρησης και, εν συνεχεία, την τμηματική πώλησή της σε υψηλότερες τιμές («asset stripping»).

Προσωπικές επιδιώξεις του management

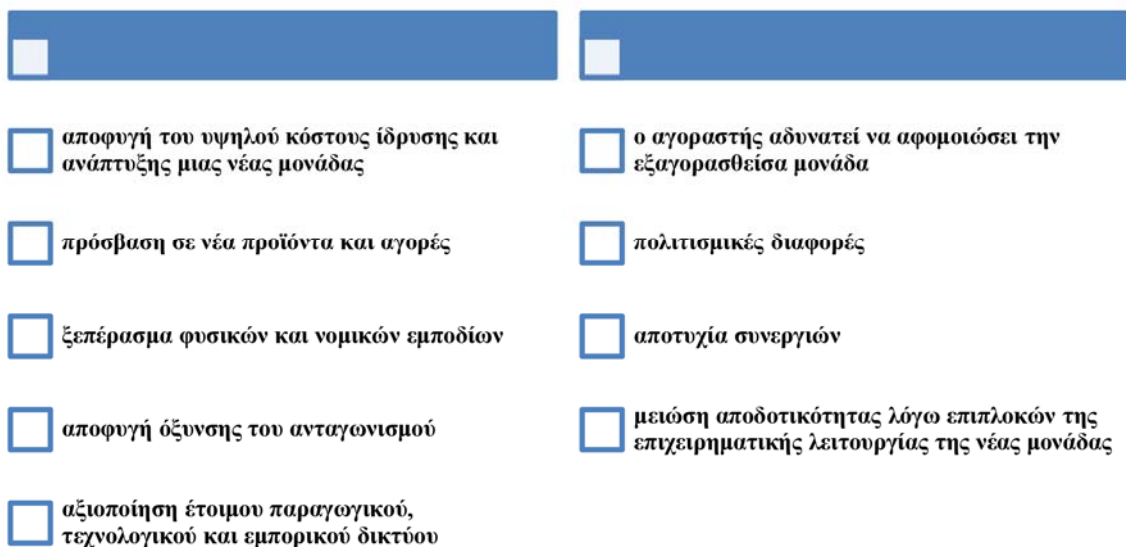
Η ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης, αρκετές φορές, θέτει στόχους που αποσκοπούν κυρίως ή αποκλειστικά στην εξυπηρέτηση των δικών της συμφερόντων και όχι τόσο των συμφερόντων των ιδιοκτητών της. Αυτό γίνεται επειδή η διοίκηση επιδιώκει prestige ή είναι υπό καθεστώς πίεσης, καθώς οι αγορές ζητούν υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι Σ & Ε εμφανίζονται ως το κατάλληλο εργαλείο για την ταχεία επίτευξη των στόχων του management.



Σχήμα 4.3. Κίνητρα Σ & Ε.

Βέβαια, από την άλλη πλευρά, οι Σ & Ε συνδέονται και με ορισμένα μειονεκτήματα. Στο Σχήμα 4.4 πραγματοποιείται μια σύνοψη των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των Σ & Ε.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ



Σχήμα 4.4. Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Σ & Ε.

Το φαινόμενο των Σ & Ε έχει:

- μακροοικονομικές και
- μικροοικονομικές συνέπειες.

Από τη σκοπιά της οικονομικής πολιτικής, η αξιολόγηση των Σ & Ε είναι ζωτικής σημασίας. Ως γνωστόν, ούτε όλες οι εξαγορές είναι επιτυχείς, ούτε όλες οι εξαγορασθείσες επιχειρήσεις είναι αποδοτικές μετά την εξαγορά τους. Επομένως, κυρίαρχο ερώτημα για την οικονομική πολιτική είναι κατά πόσον οι Σ & Ε μπορούν να συμβάλλουν στη βελτίωση των επιδόσεων των εξαγοραζομένων επιχειρήσεων (Perin, 1996), στο δομικό μετασχηματισμό των εγχώριων κλάδων και στην αναβάθμιση των εθνικών οικονομιών. Πρώτιστος στόχος της οικονομικής πολιτικής θα πρέπει να είναι η αξιολόγηση των Σ & Ε, αφενός για τη μεγιστοποίηση του οφέλους τους (π.χ. συνέργειες) και αφετέρου για την ελαχιστοποίηση του κόστους τους (π.χ. εχθρικές εξαγορές, δημιουργία ολιγοπωλιακών συνθηκών).

Αναλυτικότερα, η οικονομική πολιτική τίθεται αντιμέτωπη με 3 καίρια ερωτήματα (Baldwin and Gorecki, 1998; OECD, 1988; Tichy, 1990):

- Πρώτον, συμβάλλουν οι Σ & Ε σε αξιόλογο βαθμό στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων και της εθνικής οικονομίας; (το επιχειρήμα των συνεργιών και λοιπών ωφελειών / *the argument of synergies and other benefits*)
- Δεύτερον, μειώνουν οι Σ & Ε σημαντικά τον ανταγωνισμό; (το επιχειρήμα της συγκέντρωσης της αγοράς / *the argument of market concentration*)
- Τρίτον, χρησιμοποιείται η, μέσω των Σ & Ε, αποκτηθείσα δύναμη αγοράς με ήπιο τρόπο ή καταχρηστικά; (το επιχειρήμα της συμπεριφοράς στην αγορά / *the argument of market behavior*)

Στο πλαίσιο της μακροοικονομικής ανάλυσης, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη παράμετροι σε επίπεδο βιομηχανίας (industry – specific factors), δεδομένου ότι οι Σ & Ε έχουν κλαδικές επιδράσεις. Έτσι, για να έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα η ανάλυση των Σ & Ε θα πρέπει να συνδεθεί με τις διαδικασίες της βιομηχανικής αναδιάρθρωσης (industrial restructuring). Για παράδειγμα, στην ελληνική περίπτωση (βλέπε στη συνέχεια κεφ. 4.3), σημαντικό θεωρείται να εξεταστεί:

- Σε ποιους κλάδους της ελληνικής οικονομίας συγκεντρώνονται οι Σ & Ε και γιατί;

- Ποια είναι η ποσοτική σημασία των εξαγορασθεισών επιχειρήσεων στο σύνολο της ελληνικής βιομηχανίας;
- Προκαλούν οι Σ & Ε μετασχηματισμό του υφιστάμενου βιομηχανικού μοντέλου εξειδίκευσης της οικονομίας και ποιος είναι ο ρόλος τους στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας;

Τέλος, στις εμπειρικές έρευνες σχετικά με τις επιπτώσεις των Σ & Ε στις εθνικές οικονομίες, πραγματοποιούνται διάφορες συγκριτικές εμπειρικές έρευνες που ως αντικείμενα μεταξύ άλλων έχουν την εξαγωγική επίδοση, την απασχόληση, τις πωλήσεις, την παραγωγικότητα κ.λπ. Οι εν λόγω έρευνες συγκρίνουν πρώτιστα τις ακόλουθες ομάδες επιχειρήσεων:

- τις Σ & Ε με τις νέες ιδρύσεις (M & As versus Greenfield FDI),
- τις Σ & Ε με τις επιχειρήσεις που δεν υλοποίησαν τέτοιου τύπου επενδύσεις (M & As versus non-M & A Firms),
- τις διασυνοριακές Σ & Ε με τις εγχώριες Σ & Ε (cross-border M & As versus domestic M & As).

4.2 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές, ανταγωνισμός και κοινωνική ευημερία

Στο παρόν τμήμα εξετάζονται οι συνέπειες των συγχωνεύσεων και εξαγορών στις συνθήκες του ανταγωνισμού και στο επίπεδο κοινωνικής ευημερίας.

Για την εισαγωγή στην προβληματική αυτή, χρησιμοποιείται η θεωρητική ανάλυση του Adam Smith (Smith, 1973). Ένα από τα κεντρικά συστατικά στοιχεία της θεωρίας του Adam Smith είναι ότι ο καταμερισμός της εργασίας επιφέρει αύξηση του πλούτου, ο οποίος εξαπλώνεται και στα κατώτερα κοινωνικά στρώματα. Ο εξελιγμένος καταμερισμός εργασίας συνεπάγεται αύξηση της παραγωγικής δύναμης της εργασίας, μεγάλη αφθονία αγαθών και κατ' επέκταση πτώση των τιμών τους από την οποία επωφελείται το κοινωνικό σύνολο. Σύμφωνα με τον Adam Smith, η περαιτέρω ανάπτυξη του καταμερισμού της εργασίας, σε μια δεδομένη χρονικά στιγμή, εξαρτάται από το μέγεθος των αγορών. Έτσι, μια μικρή αγορά συνδέεται με ένα περιορισμένο σύστημα εξειδίκευσης και ανταλλαγής.

Βέβαια, καθοριστικός παράγοντας του μεγέθους του πλούτου των εθνών και των ατόμων που τα απαρτίζουν, δεν είναι μόνο το μέγεθος των αγορών αλλά και οι συνθήκες λειτουργίας τους. Η απρόσκοπτη λειτουργία των αγορών φαίνεται να απειλείται από την υπέρμετρη συγκέντρωση του πλούτου, γεγονός που και ο ίδιος ο Adam Smith (1973, σελ. 341) επισημαίνει στο γνωστό του έργο με αφορμή έναν γενικότερο προβληματισμό του για τις επιδιώξεις του εμπορευματικού κεφαλαίου: «προς όφελος των εμπόρων είναι η επέκταση των αγορών και ο περιορισμός του ανταγωνισμού. Η επέκταση των αγορών βρίσκεται συνήθως σε πλήρη συμφωνία με τα συμφέροντα του κοινωνικού συνόλου. Όμως, ο περιορισμός του ανταγωνισμού τελεί πάντα σε ανταγωνιστική σχέση με αυτά, και ως μοναδικό όφελος μπορεί να έχει την αύξηση των κερδών των εμπόρων».

Σημαντική παράμετρος της προβληματικής του ανταγωνισμού είναι οι επιπτώσεις της διαδικασίας των Σ & Ε στη δομή των παγκόσμιων αγορών. Με δεδομένο τον βαθμό εισόδου και εξόδου επιχειρήσεων σε έναν κλάδο, οι Σ & Ε συνεισφέρουν στη μείωση του αριθμού των παραγωγών και στη συγκέντρωση του παραγωγικού πλούτου.

Μια τέτοιου είδους εξέλιξη έρχεται σε αντίθεση με τις αρχές του νεοκλασικού μοντέλου περί γενικής ισορροπίας, σύμφωνα με το οποίο οι συναρτήσεις παραγωγής είναι παγκοσμίως ταυτόσημες και η τεχνολογία είναι διαθέσιμη σε όλους τους παραγωγούς, δηλαδή όλες οι επιχειρήσεις διαθέτουν το ίδιο επίπεδο τεχνικού και παραγωγικού know-how. Στο νεοκλασικό μοντέλο, υπάρχουν οι μηχανισμοί της αγοράς, οι οποίοι είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι για τη διατήρηση της ισορροπίας του οικονομικού συστήματος. Ανισορροπίες θεωρούνται ως μη φυσιολογικές καταστάσεις, το κόστος πληροφόρησης και συναλλαγής λαμβάνονται ως «ατέλειες» των αγορών και ο ανταγωνισμός που περιγράφεται δεν είναι αυτός που παρατηρείται στην πραγματικότητα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η απουσία κίνησης και η έλλειψη δυνατότητας ουσιαστικών αλλαγών, καθώς το σύστημα διατηρείται στην πορεία του χρόνου ως έχει.

Στην πραγματικότητα, το οικονομικό σύστημα χαρακτηρίζεται από δυναμική (Schumpeter, 1942), ενώ επικρατεί αβεβαιότητα σε σχέση με τις μελλοντικές εξελίξεις. Συνήθως, οι αγορές ανταγωνίζονται με τις

επιχειρήσεις, όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους. Άλλοτε είναι πιο αποτελεσματικές οι αγορές και άλλοτε τα επιχειρησιακά συστήματα management και ιεραρχίας.

Τελείως έξω από τη λογική της νεοκλασικής σκέψης βρίσκεται η διαπίστωση ότι αυτή ακριβώς η απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία των δυνάμεων της αγοράς μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση του βαθμού συγκέντρωσης της οικονομίας, καθώς ευνοεί τις οικονομικά ισχυρότερες επιχειρήσεις και εξαφανίζει τις μικρότερες μονάδες, αναδιανέμοντας τους πόρους τους.

Στο πλαίσιο οικοδόμησης της θεωρίας της διεθνούς επιχείρησης, οι Hymer (1976) και Kindleberger (1969) αναφέρουν ότι οι διεθνικές επιχειρήσεις σχεδιάζουν σε παγκόσμιο επίπεδο δυναμικές παραγωγικές και εμπορικές στρατηγικές, τις οποίες υλοποιούν αξιοποιώντας τα μονοπωλιακά ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Η τεχνολογική υπεροχή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι τέτοιας έκτασης που τους επιτρέπει όχι μόνο να ξεπερνούν εμπόδια εισόδου (barriers to entry) στις ξένες αγορές, αλλά και να δημιουργούν, όχι σπάνια, ολιγοπωλιακές ή μονοπωλιακές συνθήκες σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η εν λόγω θεωρητική άποψη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η επιχειρησιακή δράση έχει αρνητικές επιπτώσεις στην κατανομή των οικονομικών πόρων και κατ' επέκταση στην παγκόσμια αναπτυξιακή διαδικασία, και ως εκ τούτου απαιτούνται κρατικές παρεμβάσεις. Συνεπώς, με βάση τους Hymer και Kindleberger, η μαζικοποίηση του φαινομένου των Σ & Ε σε διεθνή κλίμακα προκαλεί αύξηση του ολιγοπωλιακού χαρακτήρα των αγορών, ενδυνάμωση του ηγεμονικού ρόλου ορισμένων μεγάλων διεθνικών συγκροτημάτων και παρεμπόδιση του ανταγωνισμού με τελικό αποτέλεσμα τη μείωση του επιπέδου της παγκόσμιας κοινωνικής ευημερίας.

Από την άλλη πλευρά, η μείωση του αριθμού των παραγωγών στο οικονομικό σύστημα δεν συνεπάγεται a priori τη μείωση της έντασης ή την παρεμπόδιση του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με άλλη θεωρητική προσέγγιση (Casson, 1979; Rugman, 1980), οι πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι σε θέση να αντικαταστήσουν «ατελείς» αγορές με εξελιγμένα διεθνή ενδοεπιχειρησιακά κυκλώματα παραγωγής και εμπορίας που είναι πιο αποδοτικά από τους μηχανισμούς της αγοράς, συνεισφέροντας έτσι στη βελτίωση της κατανομής των παγκόσμιων οικονομικών πόρων. Εξάλλου, είναι γνωστό πόσο οξυμένο μπορεί να είναι ο ανταγωνισμός σε επίπεδο ολιγοπωλίου με θετικές επιπτώσεις στις τιμές και στην προσφερόμενη γκάμα των αγαθών.

Κάτω από αυτές τις προϋποθέσεις, το φαινόμενο των Σ & Ε είναι δυνατόν να συνεισφέρει σε μια πιο αποτελεσματική αξιοποίηση και εκμετάλλευση των οικονομικών πόρων, μέσα από την παραγωγική αναδιάταξη, την τεχνολογική ανασυγκρότηση και τη γενικότερη αναδιάρθρωση του καταμερισμού της εργασίας. Οι δραστηριότητες προστιθέμενης αξίας μεμονωμένων παραγωγών δεν συντονίζονται πλέον από τους μηχανισμούς της αγοράς, αλλά εντάσσονται «κάτω από μία στέγη» για την επίτευξη εσωτερικών οικονομικών σε διάφορα επιχειρησιακά επίπεδα και για τη διαφοροποίηση της δράσης σε νέα προϊόντα και αγορές, με στρατηγικό στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικής ικανότητας της επιχείρησης.

Στην περίπτωση αυτή, προσδοκάται η επίτευξη του φαινομένου της συνέργειας και των συνδεόμενων με αυτό πολλαπλασιαστικών επιδράσεων στους τομείς της παραγωγής και της εμπορίας. Σύμφωνα με το φαινόμενο της συνέργειας, αναμένεται ότι η συγχώνευση των δύο επιχειρήσεων θα έχει καλύτερο αποτέλεσμα από αυτό του αθροίσματος των αποτελεσμάτων της κάθε επιχείρησης που λειτουργεί ξεχωριστά ($2+2>4$).

Με βάση την ανάλυση που προηγήθηκε, φαίνεται αρκετά δύσκολη μια συνολική αξιολόγηση των επιπτώσεων των εξαγορών πάνω σε ζητήματα οικονομικής αποτελεσματικότητας και κοινωνικής ευημερίας. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι διαφορετικό από περίπτωση σε περίπτωση, καθώς υπάρχουν για παράδειγμα εξαγορές με στρατηγικό προσανατολισμό που ως κίνητρα έχουν τη δημιουργία επιχειρησιακών μονάδων με ισχυρή ανταγωνιστική βάση και άλλες, οι οποίες στοχεύουν περισσότερο στην κατάληψη εταιρειών με σκοπό τη μεταγενέστερη διάσπαση και την επικερδή τμηματική μεταπώλησή τους.

Πάντως, ένα είναι σίγουρο. Όσο προχωρά η ολοκλήρωση των αγορών, τόσο θα κερδίζουν έδαφος οι συγχωνεύσεις και εξαγορές ως εργαλείο επενδυτικής πολιτικής και τόσο θα γίνονται πιο επίκαιρα διεθνή μακροοικονομικά και κοινωνικοπολιτικά ζητήματα, όπως είναι η συγκέντρωση πλούτου και η διανομή του παγκόσμιου εισοδήματος, καθώς, επίσης, η ορθολογική χρήση και αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων του πλανήτη μας.

4.3 Συγχωνεύσεις και Εξαγορές στην Ελλάδα και οι Επιδράσεις τους στην Οικονομική Πολιτική

4.3.1 Χαρακτηριστικά Σ & Ε

Αρχικά, ορισμένες γενικές παρατηρήσεις για την ελληνική οικονομία:

Η ελληνική οικονομία είναι μια μικρή, ανοικτή, οικονομία, συνιστά τμήμα της ευρωζώνης και βρίσκεται σε μια ιδιαίτερα ευαίσθητη γεωπολιτική θέση του πλανήτη. Τις πρόσφατες δεκαετίες και ειδικότερα από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 παρουσίασε σημαντικά ανταγωνιστικά προβλήματα, ορισμένα από τα οποία είναι τα εξής:

Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος και της ΕΣΥΕ, η ανταγωνιστική πίεση εκφράστηκε μέσω της σημαντικής αύξησης της εισαγωγικής διείσδυσης, η οποία αποτυπώθηκε αρνητικά στο εμπορικό ισοζύγιο της χώρας. Ένδειξη ανταγωνιστικής αδυναμίας αποτελεί και το στοιχείο ότι ένα αξιολογικό τμήμα των εξαγωγών κατευθύνεται στις αγορές αναδυόμενων οικονομιών, όπως των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης, οι οποίες δεν θέτουν τις υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές των δυτικών αγορών, όπως της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον της ευρωπαϊκής ενοποίησης και της παγκοσμιοποίησης, κάποιες επιχειρήσεις έκλεισαν, κάποιες άλλες εξαγοράστηκαν ή αποτελούν κάτω από προϋποθέσεις δυνητικό στόχο εξαγοράς. Οι Σ & Ε που υλοποιούνται στην ελληνική οικονομία, ταξινομούνται, σύμφωνα με την εθνικότητα του αγοραστή, σε δύο κατηγορίες:

- αυτές που πραγματοποιούνται από ξένες διεθνικές επιχειρήσεις (διασυνοριακές Σ & Ε) και
- εκείνες που υλοποιούνται από έλληνες επενδυτές (εγχώριες Σ & Ε).

Στο πλαίσιο της πρώτης κατηγορίας, παρατηρείται μεταβολή της ιδιοκτησίας των εξαγορασθεισών επιχειρήσεων και μετάβασή τους από έλληνες σε αλλοδαπούς επιχειρηματίες. Στη δεύτερη κατηγορία Σ & Ε, η ιδιοκτησία μεταβάλλεται, αλλά συνεχίζει να παραμένει σε «ελληνικά χέρια».

Ως κεντρικά χαρακτηριστικά των εξαγορών που έλαβαν μέχρι σήμερα χώρα στην ελληνική οικονομία, μπορούν να αναφερθούν τα ακόλουθα (Σχήμα 4.5):

- Ο τύπος της οριζόντιας ολοκλήρωσης έχει το προβάδισμα, ενώ η κάθετη και η ανομοιογενής μορφή ολοκλήρωσης έχει συμπληρωματικό χαρακτήρα.
- Οι εξαγορές πραγματοποιούνται κυρίως για να αξιοποιηθούν τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τα έτοιμα δίκτυα πωλήσεων, τα γνωστά brand names και τα μερίδια αγοράς του πωλητή.
- Η συγκεκριμένη πολιτική έχει ιδιαίτερη σημασία στα τρόφιμα, στα ποτά, αλλά και στον μη βιομηχανικό κλάδο των ασφαλειών. Έτσι, ερμηνεύεται η συγκριτικά υψηλή έκταση των εξαγορών στους κλάδους αυτούς, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι την τελευταία εικοσαετία τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της ελληνικής οικονομίας μεταβλήθηκαν υπέρ των παραδοσιακών μεταποιητικών κλάδων, με συνέπεια οι επενδυτικές αποφάσεις των ξένων διεθνικών επιχειρήσεων να τύχουν ανάλογης αναπροσαρμογής.

Στην Ελλάδα, πρωτεύουσα θέση κατέχουν οι εξαγορές και όχι οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, σε ημερήσια διάταξη είναι οι αγορές και πωλήσεις επιχειρήσεων, στο πλαίσιο των οποίων μειώνεται σημαντικά ο επιχειρηματικός ρόλος του ιδιοκτήτη της εξαγοραζόμενης επιχείρησης και καταλύεται η νομική της προσωπικότητα, ενώ αυτή της εταιρείας του αγοραστή παραμένει αναλλοίωτη και αντιπροσωπεύει το σύνολο του επιχειρησιακού δυναμικού που προκύπτει μετά την εξαγορά. Αντίθετα, οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων για τη δημιουργία μιας νέας μονάδας με ξεχωριστή νομική προσωπικότητα (κατάργηση της νομικής μορφής των δύο συνενωμένων εταιρειών) είναι μέχρι σήμερα η εξαίρεση, και όχι ο κανόνας. Επισημαίνεται ότι μια τέτοιου τύπου συνένωση προϋποθέτει συνήθως δύο πολυμετοχικές απρόσωπες επιχειρήσεις και όχι εταιρείες οικογενειακής μορφής όπως είναι οι περισσότερες στην Ελλάδα. Η συγκεκριμένη επενδυτική δραστηριότητα παρατηρείται περισσότερο ανάμεσα σε συγγενικές μονάδες που είναι ενταγμένες ήδη σε ένα ενιαίο επιχειρηματικό συγκρότημα, παρά σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις.



Σχήμα 4.5. Βασικά Χαρακτηριστικά Σ & Ε στην Ελληνική Οικονομία.

4.3.2 Συνέπειες των Σ & Ε για την Οικονομική Πολιτική

Η ανάλυση των συνεπειών των Σ & Ε στην Ελλάδα οδηγεί στις ακόλουθες διαπιστώσεις.

Συνέπεια πρώτη

Η βαρύτητα των Σ & Ε στην ελληνική οικονομία είναι αξιόλογη, ειδικότερα τις δεκαετίες του 1980 και 1990. Για παράδειγμα, οι συνολικές Σ & Ε (διασυνοριακές και εγχώριες) που πραγματοποιήθηκαν σωρευτικά τις δύο αυτές δεκαετίες αποτελούσαν πάνω από το 10 % του συνόλου της ελληνικής οικονομίας. Αυτό σημαίνει ότι την προαναφερθείσα περίοδο ένα σημαντικό τμήμα του εγχώριου οικονομικού συστήματος άλλαξε ιδιοκτησία και management. Ως εκ τούτου, λόγω και των επερχόμενων «κυμάτων» Σ & Ε που θα επέλθουν μελλοντικά σε διάφορους κλάδους της οικονομίας, αυτές θα πρέπει να αποτελούν πλέον κεντρικό αντικείμενο της οικονομικής πολιτικής.

Συνέπεια δεύτερη

Διεθνώς, η βαρύτητα των εγχώριων Σ & Ε είναι μεγάλη. Αντίθετα, στην Ελλάδα υπερισχύουν από άποψη αξίας οι διασυνοριακές Σ & Ε, παρότι υστερούν σαφώς αριθμητικά έναντι των εγχωρίων. Άξιο υπογράμμισης είναι ότι τα τελευταία χρόνια το σημαντικότερο τμήμα των ΑΞΕ στην Ελλάδα έλαβε χώρα μέσω Σ & Ε. Ουσιαστικά, μεταπολεμικά παρατηρούνται δύο «γενιές» ΑΞΕ: Η παλαιά «γενιά» έλαβε χώρα από το 1960 έως το 1980, κυρίως με τη μορφή των νέων ιδρύσεων. Από την άλλη πλευρά, η νέα «γενιά» των ΑΞΕ πραγματοποιήθηκε από το 1980 μέχρι σήμερα, πρώτιστα μέσω εξαγορών. Επομένως, για την οικονομική πολιτική, τις τελευταίες δεκαετίες η αύξηση της κεφαλαιακής συσσώρευσης μέσω των ΑΞΕ «περνά» βασικά μέσα από την προώθηση των Σ & Ε. Ταυτόχρονα, τα πιο μεγάλα και ενδιαφέροντα deals υπάγονται συνήθως στην κατηγορία των διασυνοριακών Σ & Ε.

Συνέπεια τρίτη

Ένα επόμενο ερώτημα είναι κατά πόσον οι διασυνοριακές Σ & Ε μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς της οικονομικής πολιτικής για τη διαφοροποίηση του πρότυπου παραγωγικής εξειδίκευσης της χώρας. Η απάντηση στο ερώτημα αυτό τείνει να είναι αρνητική. Και τούτο επειδή οι Σ & Ε λαμβάνουν χώρα κυρίως σε εκείνους τους παραγωγικούς κλάδους, όπου συγκεντρώνεται το μεγαλύτερο τμήμα των παραγωγικών δραστηριοτήτων της ελληνικής οικονομίας. Έτσι, οι Σ & Ε εντείνουν μάλλον, παρά διαφοροποιούν το υφιστάμενο πρότυπο εξειδίκευσης. Η παραπάνω θέση ενισχύεται από το γεγονός ότι οι Σ & Ε παρατηρούνται εξ ορισμού σε υφιστάμενες παραγωγικές διαδικασίες και πολλές φορές έχουν ως επίκεντρο ελκυστικούς στόχους. Οι κλάδοι όπου συγκεντρώνονται οι διασυνοριακές Σ & Ε είναι κυρίως τα τρόφιμα, τα ποτά και τα μη μεταλλικά ορυκτά στη βιομηχανία, ενώ στις υπηρεσίες τον πρώτο λόγο έχουν το εμπόριο και οι ασφάλειες.

Συνέπεια τέταρτη

Γενικότερα, οι φορείς οικονομικής πολιτικής θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους ότι οι Σ & Ε δεν σχετίζονται μόνο με ζητήματα ελέγχου επιχειρήσεων ή συγκέντρωσης πλούτου, αλλά και με την προβληματική της κατανομής των συντελεστών παραγωγής και της ανάπτυξης. Ενώ οι νέες ιδρύσεις προκαλούν διεύρυνση της παραγωγικής δυναμικότητας των χωρών όπου πραγματοποιούνται, στην περίπτωση των εξαγορών (τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα) δεν υπάρχει τέτοιου είδους διεύρυνση αλλά μια αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος της περιουσίας των εξαγοραζόμενων μονάδων και μια ανακατανομή του παραχθέντος πλούτου (Σχήμα 4.6). Έτσι, βραχυπρόθεσμα, οι Σ & Ε δεν επηρεάζουν το επίπεδο συσσώρευσης κεφαλαίου και προσφοράς της οικονομίας. Αυτό δεν αποκλείεται να συμβεί μακροπρόθεσμα, κυρίως όταν μέσω της εξαγοράς αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης-στόχου και έτσι αποτρέπεται ο οικονομικός της μαρασμός. Εδώ τίγεται, βέβαια, ένα σοβαρό θέμα, δεδομένου ότι σύμφωνα με την παραδοσιακή οικονομική θεώρηση, το εργαλείο των Σ & Ε επιτρέπει στις ίδιες τις εταιρείες να αξιοποιούν ενδεχόμενες συνέργειες, να αποκτούν στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους και, συνεπώς, να επηρεάζουν θετικά την ανταγωνιστικότητα και την αξία τους. Σε ποιο βαθμό συμβαίνει αυτό στην ελληνική περίπτωση είναι ένα ζήτημα που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης. Σε κάθε περίπτωση, το βέβαιο είναι ότι οι διεθνικές εταιρείες χρησιμοποίησαν τις εξαγορές για να αποφύγουν τον ανταγωνισμό και το υψηλό κόστος που προκύπτει από την ίδρυση μιας νέας μονάδας στην ελληνική αγορά, καθώς, επίσης, για να αξιοποιήσουν άμεσα και τάχιστα το έτοιμο δίκτυο πωλήσεων των επιχειρήσεων-στόχων. Από εκεί και πέρα κατά πόσον οι επιχειρήσεις-στόχος «πέρασαν» σε μια ανώτερη μορφή επιχειρησιακής οργάνωσης μετά την εξαγορά, αυτό είναι ένα ανοικτό ζήτημα. Πάντως ορισμένες διαπιστώσεις δείχνουν ότι:

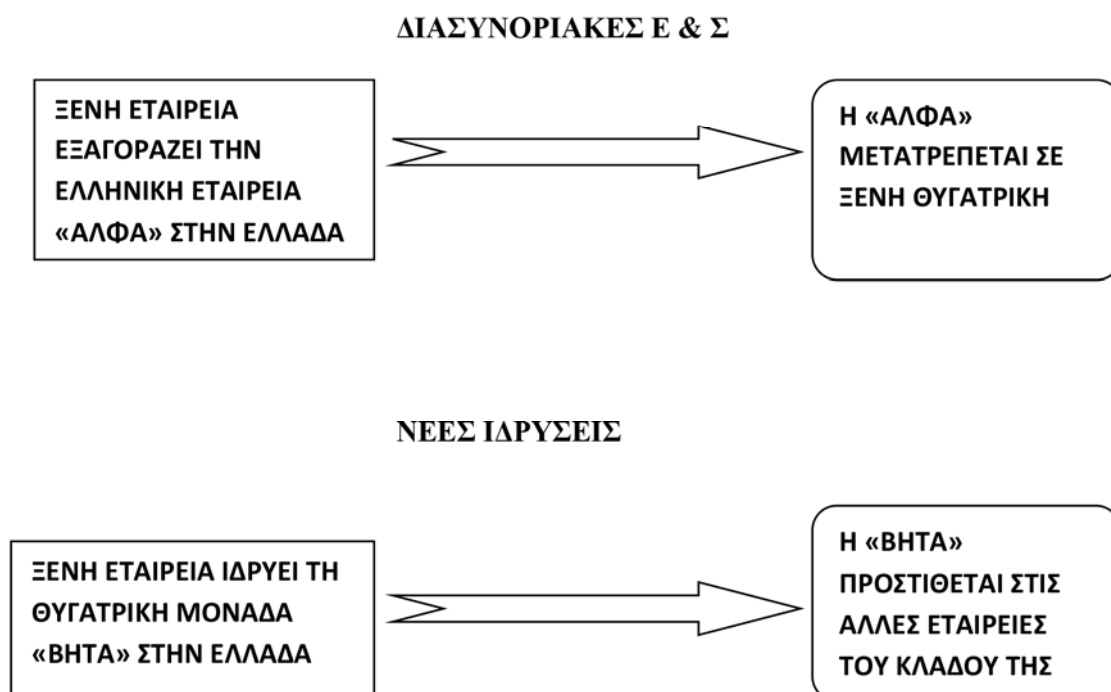
- Οι διεθνικές Σ & Ε είναι κυρίως τύπου *strategic-asset-seeking* (π.χ. δίκτυα πωλήσεων) και δεν αποσκοπούν τόσο σε χρηματοοικονομικά οφέλη (π.χ. από τις αυξήσεις των τιμών των μετοχών) που είναι βραχυπρόθεσμου χαρακτήρα, σε αντίθεση με εκείνα τα πιο μακροπρόθεσμα που ανήκουν στην προβληματική των προσεγγίσεων της βιομηχανικής οργάνωσης και αναφέρθηκαν προηγούμενα (π.χ. αναδιάρθρωση).
- Δεν υπάρχει βελτίωση της εξαγωγικής τάσης των εξαγορασθεισών μονάδων. Και πριν και μετά την εξαγορά, η συντριπτική πλειοψηφία τους χαρακτηριζόταν από χαμηλή εξαγωγική τάση.
- Η εξαγορά δεν σημαίνει *a priori* βελτίωση των οικονομικών δεικτών, π.χ. των κερδών. Αλλά και όταν σημειώνεται βραχυ-μεσοπρόθεσμη βελτίωση των κερδών, αυτή δεν μπορεί να είναι επαρκές κριτήριο για την ανταγωνιστικότητα, καθώς οι εξαγορές συνιστούν μακροπρόθεσμες στρατηγικές αποφάσεις.

ΔΙΑΣΥΝΟΡΙΑΚΕΣ Σ & Ε

- αμετάβλητη συσσώρευση κεφαλαίου
- αμετάβλητος αριθμός επιχειρήσεων
- μεταφορά ιδιοκτησίας και ελέγχου από ελληνικές σε διεθνικές εταιρείες

ΝΕΕΣ ΙΔΡΥΣΕΙΣ

- αύξηση κεφαλαιακής συσσώρευσης
- αύξηση αριθμού επιχειρήσεων
- καμία μεταβολή σε ιδιοκτησία και έλεγχο της επιχείρησης



Σχήμα 4.6. Δομικές επιπτώσεις των Σ & Ε στην Εγχώρια Βιομηχανία.

Συνέπεια πέμπτη

Ως γνωστόν, η εθνική και η διεθνής οικονομική πολιτική (πολιτική υπερεθνικών οργανισμών, π.χ. ΟΗΕ, ΟΟΣΑ) θέτουν κατά την υλοποίηση των ΑΞΕ ορισμένα κριτήρια, έτσι ώστε η χώρα υποδοχής να αποκομίζει το μέγιστο δυνατό όφελος από τις ξένες επενδύσεις. Τέτοια κριτήρια είναι, για παράδειγμα, η υψηλή εγχώρια προστιθέμενη αξία, η υψηλή εξαγωγική επίδοση και ο υψηλός βαθμός καθετοποίησης της παραγωγής. Όμως, οι Σ & Ε τοποθετούν σε νέα διάσταση τα προαναφερθέντα κριτήρια, τα οποία φαίνεται να είναι περισσότερο κατάλληλα για νέες ιδρύσεις, και όχι τόσο για Σ & Ε, καθώς τη στιγμή της επενδυτικής απόφασης τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης-στόχου είναι ήδη υφιστάμενα και δεδομένα.

Συνέπεια έκτη

Στη διεθνή βιβλιογραφία (Baldwin and Caves, 1991; Caves and Mehra, 1986; Frischtak and Newfarmer, 1994; UNCTAD, 1997) συναντάται η άποψη ότι οι εταιρείες-στόχος των διασυννοριακών Σ & Ε υπερσχύουν, από άποψη επιδόσεων, των αντίστοιχων εγχωρίων (υπεροχή των εταιρειών που εξαγοράζονται από αλλοδαπούς στο μέγεθος, την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα κ.λπ.). Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και στην περίπτωση της ελληνικής βιομηχανίας. Ειδικότερα, φαίνεται ότι οι αλλοδαποί επενδυτές επιλέγουν στη βιομηχανία διαφορετικούς «στόχους» σε σύγκριση με τους έλληνες αγοραστής. Η διαφορετικότητα της επιχείρησης-στόχου καθορίζεται πρώτα από όλα από το μέγεθός της, καθώς οι αλλοδαποί εξαγοράζουν, κατά κανόνα, επιχειρήσεις μεγαλύτερου μεγέθους, απ' ό,τι οι έλληνες επενδυτές. Τα εμπόδια εισόδου (barriers to entry) φαίνεται να είναι υψηλά για τους έλληνες επιχειρηματίες, ιδιαίτερα όταν οι αγορές είναι ολιγοπωλιακά διαρθρωμένες και τα προϊόντα εμφανίζουν υψηλό βαθμό διαφοροποίησης.

Στην περίπτωση αυτή μπορεί να γίνει λόγος για ένα είδος «σχίσματος» μεταξύ των δύο ειδών Σ & Ε, το οποίο με τη σειρά του επηρεάζει και εντείνει το «σχίσμα» σε ολόκληρη τη δομή της ελληνικής βιομηχανίας, με τις ανάλογες δομικές και ανταγωνιστικές συνέπειες. Έτσι, από τη μια πλευρά υπάρχουν ορισμένοι δυναμικοί επιχειρηματικοί όμιλοι, οι οποίοι αναπτύσσουν αξιόλογες διεθνείς διασυνδέσεις με ξένες εταιρείες και αγορές (π.χ. στρατηγικές συμμαχίες, κεφαλαιακές διαπλοκές, joint-ventures). Από την άλλη, παρατηρείται μια πληθώρα μικρομεσαίων επιχειρήσεων με σοβαρές οργανωτικές και χρηματοοικονομικές ανεπάρκειες.

Συνέπεια έβδομη

Το παραπάνω επηρεάζει διττώς την οικονομική πολιτική:

- Πρώτον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μένουν έξω από το πεδίο αγοραστικού ενδιαφέροντος των διεθνικών επιχειρήσεων (ίσως εκτός εάν αυτές είναι μεσαίου μεγέθους), οπότε μια ενδεχόμενη αναδιάρθρωσή τους θα πρέπει να προωθηθεί με άλλα μέσα. Ο μεγάλος πληθυσμός των επιχειρήσεων αυτών μπορεί, ενδεχομένως, να αποτελέσει είτε στόχο ελλήνων επενδυτών ή να επεκταθεί μέσω εργαλείων εσωτερικής ανάπτυξης (internal growth).
- Δεύτερον, λόγω του μικρού μεγέθους της ελληνικής οικονομίας και της ολιγοπωλιακής διάρθρωσης πολλών κλάδων της, η προσφορά ελκυστικών επιχειρήσεων για εξαγορά δεν είναι κάθε φορά ιδιαίτερα μεγάλη. Σύμφωνα με στοιχεία του ΟΗΕ, η ελληνική αγορά για διεθνικές Σ & Ε υστερεί σαφώς, ακόμη και έναντι άλλων ανάλογων χωρών, όπως της Ισπανίας και της Ιρλανδίας (με εξαίρεση έως έναν βαθμό την Πορτογαλία). Το γεγονός αυτό έχει αρνητική επίδραση στη συνολική εξέλιξη των ΑΞΕ, οι οποίες τα τελευταία χρόνια εμφανίζουν σχετική στασιμότητα.

Σε μια μικρή χώρα όπως η Ελλάδα, η οικονομική πολιτική που επιδιώκει την προώθηση των ΑΞΕ βρίσκεται μπροστά σε ένα δίλημμα: Από τη μια πλευρά, εξαιτίας του μικρού μεγέθους της εγχώριας αγοράς και της στασιμότητας ή της «κόπωσης» της ζήτησης, η είσοδος σε αυτήν μπορεί να πραγματοποιηθεί περισσότερο μέσω των Σ & Ε, παρά με τη βοήθεια νέων ιδρύσεων. Οι νέες ιδρύσεις υλοποιούνται κατά πρώτο λόγο από έλληνες επιχειρηματίες και είναι δραστηριότητες μικρής κλίμακας. Από την άλλη, οι Σ & Ε δεν συνιστούν «επενδυτική πανάκεια», καθώς κάθε φορά μόνο ορισμένες καλές εταιρείες είναι διαθέσιμες για εξαγορά.

Συνέπεια όγδοη

Κατά την άσκηση οικονομικής πολιτικής θα πρέπει να γίνεται, ως επί το πλείστον, λόγος για εξαγορές και, δευτερευόντως, για συγχωνεύσεις, καθώς στη χώρα μας οι συγχωνεύσεις αποτελούν περισσότερο μεμονωμένα παραδείγματα. Συγχωνεύσεις παρατηρούνται κυρίως στο εσωτερικό των ομίλων, όταν εξαγορασθείσες εταιρείες, ως θυγατρικές πλέον μονάδες ενός ομίλου, σε μια μεταγενέστερη φάση συγχωνεύονται μεταξύ τους για τον εξορθολογισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τη μείωση του κόστους λειτουργίας του ομίλου. Καταρχήν, υπάρχει συνήθως μεγάλη διαφορά δυναμικότητας ανάμεσα στις διεθνικές και στις εγχώριες επιχειρήσεις, γεγονός που εμποδίζει την επί ίσοις όροις συνένωσή τους. Η στρατηγική της συνένωσης αποτελεί κυρίως χαρακτηριστικό γνώρισμα ομοειδών επιχειρήσεων συγκρίσιμου επιχειρηματικού και τεχνολογικού μεγέθους. Από την άλλη πλευρά, οι συγχωνεύσεις ανάμεσα σε ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να αποτελούν περισσότερο μεμονωμένα παραδείγματα, παρά τον κανόνα. Και τούτο επειδή μέσω της συγχώνευσης δεν θα αποκτήσουν κάποιο ποιοτικό ανταγωνιστικό προβάδισμα στην παγκόσμια αγορά, αλλά θα αυξήσουν μάλλον τα υφιστάμενα προβλήματά τους. Έτσι, «δύο φτωχοί κάνουν πάλι δύο φτωχούς και όχι έναν πλούσιο».

Συνέπεια ένατη

Οι διασυνοριακές Σ & Ε επηρεάζουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά την ανάπτυξη εγχώριων επιχειρηματικών ταλέντων.

- Θετικά επηρεάζεται η ελληνική επιχειρηματικότητα, καθώς λόγω της κεφαλαιακής και τεχνολογικής ανεπάρκειας των εγχώριων επιχειρήσεων, οι συνεργασίες με ξένους θεωρούνται συχνά επιβεβλημένες. Ακόμη και τα πολύ μεγάλα ελληνικά συγκροτήματα αγγίζουν κάποια στιγμή τα όριά τους, ειδικότερα όταν θέλουν να αναπτύξουν νέα προϊόντα τεχνολογικής έντασης ή να διεισδύσουν σε ανεπτυγμένες ευρωπαϊκές αγορές. Στην περίπτωση αυτή, στο πλαίσιο μιας ευρύτερης συνεργασίας, παραχωρούν ένα ποσοστό (10-20 %) του εταιρικού τους κεφαλαίου σε ξένους επενδυτές.
- Αρνητικά επηρεάζεται η ελληνική επιχειρηματικότητα, όταν κάποια στιγμή η μερική εξαγορά μετατρέπεται σε ολική. Το φαινόμενο αυτό ήταν αρκετά συχνό σε οικογενειακές επιχειρήσεις, ακόμη και επώνυμες παραδοσιακές.

4.4 Τελικό Συμπέρασμα

Στη διεθνή βιβλιογραφία, αλλά και στην καθημερινή πρακτική, γίνεται συχνά λόγος για τη σημασία των Σ & Ε στη μεταβολή της αξίας των επιχειρήσεων, στην αναδιοργάνωση των κλάδων παραγωγής και κατ' επέκταση της εθνικής οικονομίας συνολικά.

Η ανάλυση του φαινομένου στην ελληνική οικονομία δείχνει ότι οι διασυνοριακές Σ & Ε δεν μπορούν να διαφοροποιήσουν το υφιστάμενο πρότυπο εξειδίκευσης της χώρας, ενώ ταυτόχρονα εντείνουν το δυϊσμό της οικονομίας, καθώς σε αρκετές περιπτώσεις στοχεύουν επιχειρήσεις που είναι «εθνικοί πρωταθλητές» ή κατέχουν καίριες θέσεις σε ολιγοπωλιακά διαρθρωμένους κλάδους.

Συνεπώς, καθήκον της οικονομικής πολιτικής είναι να ξεετάζει και να αξιολογεί τις Σ & Ε κατά περίπτωση, αποφεύγοντας την άκριτη αποδοχή ή απόρριψή τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις (εκεί όπου η αναδιάρθρωση είναι δαπανηρή, επίπονη και παρατεταμένη), οι ιδρύσεις νέων μονάδων φαίνεται να είναι πιο αποδοτικό και πιο αποτελεσματικό εργαλείο της ανάπτυξης. Σε άλλες περιπτώσεις, οι Σ & Ε ενδεχομένως να είναι προτιμητέες, όταν μπορούν να διαχειρίζονται γρήγορα και αποτελεσματικά τις δομικές αλλαγές (λαμβάνοντας όμως υπόψη το κόστος τους στην απασχόληση). Σε κάθε περίπτωση πάντως, δεν συνιστούν εργαλείο για όλες τις χρήσεις.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

Ελληνική

- Γεωργόπουλος, Α. (1994). *Διαδικασίες Παγκόσμιας Οικονομικής Ολοκλήρωσης και Διεθνοποίηση της Παραγωγής στην Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Γεωργόπουλος, Α. (2000). *Σύγχρονες Τάσεις Διεθνοποίησης των Εμπορικών, Παραγωγικών και Χρηματοδοτικών Σχέσεων, Θεωρητική Προσέγγιση και Ελληνική Εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Εθνική Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδος (2001). *Ενδοκοινοτικό και εξωτερικό εμπόριο. Ειδική ενημερωτική έκδοση*. Αθήνα: ΓΓ ΕΣΥΕ.
- Τράπεζα της Ελλάδος. *Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας*. Αθήνα, διάφορα έτη.

Ξενόγλωσση

- Baldwin, J. R. and Caves, R. E. (1991). Foreign Multinational Enterprises and Merger Activity in Canada. In L. Waverman (ed.), *Corporate Globalization through Mergers and Acquisitions*. Calgary: University of Calgary Press.
- Baldwin, J.R. and Gorecki, P. (1998). *The Dynamics of Industrial Competition. A North American Perspective*. Cambridge University Press.
- Bresman, H., Birkinshaw, J. and Nobel, R. (1999). Knowledge Transfer in International Acquisitions. *Journal of International Business Studies*, 30, 439-462.
- Buckley, P. J. (1981). A Critical Review of Theories of the Multinational Enterprise. *Aussenwirtschaft*, 36. Jahrgang, Heft I.
- Buckley, P. J. (1983). New Forms of International Industrial Cooperation: A Survey of the Literature with Special Reference to North-South Technology Transfer. *Aussenwirtschaft*, 38. Jahrgang, Heft II.
- Casson, M. (1979). *Alternatives to the Multinational Enterprise*. London: Macmillan
- Caves, R. E. and Mehra, S. K. (1986). Entry of Foreign Multinationals into US Manufacturing Industries. In M. E. Porter (ed.), *Competition in Global Industries (pp.449-481)*. Boston: Harvard Business School Press.
- Caves, R.E. (1971). International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, 38, 1-27.
- Caves, R.E. (2007). *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, 3rd edition. Cambridge Surveys of Economic Literature.
- Caves, R.E., Crookell, H. and Killing, P.J. (1983). The Imperfect Market for Technology Licenses. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 45(3), 249-267.
- Dunning, J. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41(4), 269-295.
- Dunning, J. (1981). *Explaining the International Direct Investment Position of Countries: Towards a Dynamic or Developmental Approach*. Weltwirtschaftliches Archiv.
- Dunning, J. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor? *Journal of International Business Studies*, 29, 45-66.
- Frischtak, C. R. and Newfarmer, R. S. (1994). Introduction. In C. R. Frischtak and R. S. Newfarmer (eds.), *Transnational Corporations: Market Structure and industrial Performance*. United Nations Library on Transnational Corporations, vol. 15. London and N. York: Routledge for and on behalf of the United Nations.

- Georgopoulos, A. (1991). *Internationalisierung der Produktion dargestellt am Beispiel Griechenlands*. Arbeitsbericht Nr. 29. Ibero-Amerika Institut für Wirtschaftsforschung der Universität Göttingen, Göttingen.
- Hopkins, D. H., Chaganti, R. and Kotabe, M. (1999). Cross-border Mergers and Acquisitions: Global and Regional Perspectives. *Journal of International Management*, 5(3), 207-239.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge (Mass.): MIT-Press.
- Jarrell, G. A., Brickley, J. A. and Netter, J. M. (1988). The Market for Corporate Control: The empirical Evidence since 1980. *Journal of Economic Perspectives*, 2(1), 49-68.
- Jensen, M.C. and Ruback, R.C. (1983). The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence. *Journal of Financial Economics*, 11(1), 5-50.
- Kearney, A.T. (1999). *Corporate Marriage: Blight or Bliss? A Monograph on Post-Merger Integration*. Chicago: AT Kearney.
- Kindleberger, C. (1969). *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven CT: Yale UP.
- Mytelka, L.K. and Delapierre, M. (1999). Strategic Partnerships, Knowledge-based Networked Oligopolies and the State. In Cuttler C., Haufler V., Porter T. (eds.), *Private Authority and International Affairs* (pp. 129-149). Binghamton: SUNY University Press.
- OECD (1988). *International Mergers and Competition policy*. Paris: OECD.
- Oman, C. (1984). *New Forms of International Investment in Developing Countries*. Paris: OECD.
- Perin, S. (1996). *Synergien bei Unternehmensakquisitionen. Empirische Untersuchung von Finanz-, Markt- und Leistungssynergien*. Deutscher UniversitätsVerlag (DUV), Wiesbaden.
- Ravenscraft, D.J. and Scherer, F.M. (1987). *Mergers, Sell-offs and Economic Efficiency*. Washington D. C.: The Brookings Institution.
- Rugman, A.M. (1980). *Internalization as a General Theory of Foreign Direct Investment: A Re-Appraisal of the Literature*. *Weltwirtschaftliches Archiv*.
- Salavrakos, I.-D. (1999). *The Black Sea Economic Co-operation: Macro and Microeconomic Dimensions of Integration With the Global Economy*. Athens: Scientific Library Kritiki..
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: George Allen & Unwin (Publishers) Ltd.
- Smith, A. (1973). *Eine Untersuchung über Natur und Wesen des Volkswohlstandes ("Wealth of Nations")*. Giessen: Erster Teil, Verlag A. Achenbach.
- Tichy, T. (1990). Die wissenschaftliche Aufarbeitung der Merger-Mania. Neue Erkenntnisse für die Wettbewerbspolitik? *KYKLOS*, 43(3).
- UNCTAD (1992). *World Investment Report - Transnational Corporations as Engines of Growth*. New York.
- UNCTAD, (1997). *World Investment Report - Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy*. New York and Geneva.
- UNCTAD, (1999). *World Investment Report - Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*. New York and Geneva.
- UNCTAD, (2000). *World Investment Report - Cross-Border Mergers and Acquisitions and Development*. New York and Geneva.
- UNCTAD, (2001). *World Investment Report - Promoting Linkages, United Nations*. New York and Geneva.
- Vernon, R. (1999). Review. World Investment Report 1997: Transnational Corporations, Market Structure and Competition Policy. *Economic Development and Cultural Change*, 47(2).

Wöhe, G. (1990). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*. München.

Κεφάλαιο 5 - Επενδυτικά Κίνητρα και Πλεονεκτήματα Εγκατάστασης των Χωρών Υποδοχής

Σύνοψη–περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο εξετάζει τα κύρια επενδυτικά κίνητρα των πολυεθνικών επιχειρήσεων, τα οποία απεικονίζουν τους λόγους για τους οποίους οι επιχειρήσεις αυτές αποφασίζουν να επιλέξουν μια συγκεκριμένη χώρα υποδοχής. Υπ' αυτή την οπτική γωνία, αναλύονται βασικές πτυχές επενδυτικών κινήτρων, όπως είναι αυτά για την κατάκτηση ξένων αγορών και εκείνα για την αξιοποίηση του σχετικά χαμηλότερου κόστους παραγωγής. Στο πλαίσιο της κατάκτησης αγορών, οι επιχειρήσεις καθοδηγούνται από την επιδίωξη άμεσης παρουσίας στην τοπική αγορά, την απόκτηση προβαδίσματος έναντι του ανταγωνισμού και την υπερνίκηση εμποδίων εισαγωγικού εμπορίου από τη σκοπιά της χώρας υποδοχής. Εντός του φάσματος των πολιτικών κόστους παραγωγής, σημαντικό ρόλο παίζει το χαμηλό κόστος εργασίας και η αξιοποίηση φυσικών πρώτων υλών. Η ανάλυση δείχνει ότι τα προϊόντα έντασης εργασίας είναι κατά κανόνα απλής τεχνολογίας, υψηλής τυποποίησης, ανειδίκευτης εργασίας, ενώ συχνά παρουσιάζουν τη δυνατότητα τεχνικής διάσπασης σε επιμέρους τμήματα, έτσι ώστε τα τυποποιημένα τμήματα να μπορούν να μεταφερθούν και να παραχθούν στο εξωτερικό. Στη συνέχεια, τα προαναφερθέντα επενδυτικά κίνητρα διερευνώνται στην περίπτωση της ελληνικής οικονομίας. Ειδικότερα, παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη και βαρύτητα των επιμέρους κινήτρων, συνδέοντάς τα με συγκεκριμένους κλάδους παραγωγής και συγκεκριμένες μορφές εισόδου στην αγορά, όπως είναι οι εξαγωγές εγχώριων επιχειρήσεων και οι νέες ιδρύσεις. Παραπέρα, παρουσιάζονται συνοπτικά τα πλεονεκτήματα εγκατάστασης των χωρών υποδοχής. Τέτοιου είδους πλεονεκτήματα είναι το μέγεθος αγοράς, το κόστος παραγωγής, το ανθρώπινο κεφάλαιο, η τεχνολογία, οι υποδομές, αλλά και πλεονεκτήματα που συναρτώνται με τη μακροοικονομική και πολιτική σταθερότητα των χωρών. Επίσης, σημαντικό ενδιαφέρον έχουν για τους επενδυτές οι πολιτισμικές ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας, αλλά και οι πολιτισμικές αποκλίσεις που παρατηρούνται μεταξύ των χωρών υποδοχής που ανταγωνίζονται για την προσέλκυση ΑΞΕ.

Προαπαιτούμενη γνώση

Το περιεχόμενο του παρόντος κεφαλαίου μπορεί να καταστεί πιο κατανοητό στον αναγνώστη, εάν είναι εξοικειωμένος με στρατηγικές των επιχειρήσεων, αλλά και με μακροοικονομικές θεωρίες διεθνούς εμπορίου που ερμηνεύουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των χωρών υποδοχής.

5.1 Επενδυτικά Κίνητρα Πολυεθνικών Επιχειρήσεων

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν πρωτεύοντα και δευτερεύοντα κίνητρα, όταν επενδύουν σε μια χώρα υποδοχής. Τα εν λόγω κίνητρα απεικονίζουν τον βαθμό ελκυστικότητάς της. Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν συνοπτικά τα πρωτεύοντα επενδυτικά κίνητρα των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Γενικά, μια πολυεθνική επιχείρηση που επενδύει σε μια χώρα υποδοχής έχει ως πρωταρχικό στόχο:

- την κατάκτηση της τοπικής αγοράς (πολιτικές αγοράς ή ζήτησης) και
- την αξιοποίηση του χαμηλού κόστους παραγωγής (πολιτικές κόστους παραγωγής).

Η καθεμία από τις δύο προαναφερθείσες ομάδες κινήτρων έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, τα οποία διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους.

5.1.1 Πολιτικές αγοράς ή ζήτησης

Οι πολιτικές αγορές εφαρμόζονται από μεγάλες εταιρείες, αλλά και ΜΜΕ, για την κατάκτηση νέων αγορών και για την εδραίωση της θέσης τους στις υφιστάμενες αγορές του εξωτερικού. Ειδικότερα, η ανάπτυξη μεγάλων πολυεθνικών συγκροτημάτων είναι άμεσα συνυφασμένη με τον εφοδιασμό μεγάλων αγορών, ειδικότερα σε παραγωγικές διαδικασίες υψηλής τεχνολογίας. Η ύπαρξη τέτοιων μεγάλων επιχειρήσεων από σχετικά μικρές χώρες προέλευσης που χαρακτηρίζονται από περιορισμένη αγοραστική δύναμη (π.χ. Ολλανδία, Βέλγιο, Ελβετία) δεν θα ήταν δυνατή χωρίς τη διεθνοποίησή τους.

Οι πολιτικές ζήτησης μεγάλων επιχειρήσεων έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- είναι αποτέλεσμα μιας παγκόσμιας στρατηγικής marketing (United Nations, 1983),
- έχουν ως σκοπό τη διατήρηση ή την επαύξηση μεριδίων αγοράς,
- συναντώνται σε κλάδους με ολιγοπωλιακή διάρθρωση,
- προϋποθέτουν την κατοχή ειδικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπως διαφοροποιημένων επώνυμων προϊόντων και εμπορικών σημάτων,
- εφαρμόζονται στις ανεπτυγμένες οικονομίες και σε αναπτυσσόμενες χώρες μέσου επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης που διαθέτουν ένα σχετικά υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα.

Οι πολιτικές ζήτησης πολυεθνικών ΜΜΕ στοχεύουν στην επέκτασή τους κυρίως σε γειτονικές αγορές του εξωτερικού. Γενικά, οι πολιτικές ζήτησης, ανεξαρτήτως μεγέθους, απορρέουν κυρίως από τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων για μερίδια αγοράς σε ένα διεθνοποιημένο περιβάλλον.

Σημαντικά στοιχεία, τα οποία οδηγούν στη διεθνοποίηση της παραγωγής των επιχειρήσεων είναι (Σχήμα 5.1):

- η ανάγκη άμεσης παρουσίας σε περιοχές με υψηλή αγοραστική δύναμη,
- η υπερνίκηση εμποδίων εμπορίου και
- η ύπαρξη ολιγοπωλιακού ανταγωνισμού.



Σχήμα 5.1. Συστατικά Στοιχεία των Πολιτικών Αγοράς.

Η ανάπτυξη των πωλήσεων μέσω της άμεσης παρουσίας στις αγορές:

- εξασφαλίζει αμεσότερη επαφή με τον καταναλωτή,
- καθιστά δυνατό τον αποτελεσματικότερο εφοδιασμό της αγοράς, απ' ό,τι το εξαγωγικό εμπόριο,
- συνεισφέρει στην καλύτερη γνώση των τοπικών αγορών,
- συμβάλλει στην ταχύτερη αντίδραση σε μεταβολές των συνθηκών της τοπικής ζήτησης,
- μειώνει το κόστος διατήρησης των αποθεμάτων,
- προσφέρει εξυπηρέτηση πελατών με την ίδια ταχύτητα, ασφάλεια και ποιότητα, όπως και οι εγχώριοι προμηθευτές,

- παρέχει καλύτερο service, όπως επισκευές, επιθεωρήσεις και ελέγχους λειτουργίας των μηχανημάτων.

Τα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα της γεωγραφικής εγγύτητας («proximity»), ως προς τον πελάτη, αποδίδονται στην αγγλοσαξωνική βιβλιογραφία με τα θεωρητικά μοντέλα τύπου «proximity-concentration». Τα μοντέλα αυτά συγκρίνουν την ελκυστικότητα των ΑΞΕ με εκείνη των εξαγωγών και απαντούν στο ερώτημα πότε η διεθνής παραγωγή προτιμάται ως μέσο προμήθευσης μιας αγοράς έναντι των εξαγωγών και αντίστροφα.

Με την εγγύτητα της παραγωγής στον πελάτη εξοικονομείται:

- το κόστος μεταφοράς,
- το κόστος διεκπεραίωσης των εξωτερικών εμπορικών συναλλαγών (π.χ. δασμοί),
- το κόστος πληροφόρησης για μια ξένη αγορά και
- το κόστος της μη άμεσης παρουσίας σε αυτή (προσωπικές επαφές κ.λπ.).

Η γεωγραφική εγγύτητα θεωρείται ένα σημαντικό κίνητρο για ΑΞΕ. Η γεωγραφική εγγύτητα και οι στενές ιστορικές και πολιτισμικές παραδόσεις που συνήθως απορρέουν απ' αυτή, μπορούν να εξηγήσουν ικανοποιητικά τη γεωγραφική συγκέντρωση των άμεσων ξένων επενδύσεων σε αρκετές περιοχές του πλανήτη.

Η αντιμετώπιση των εισαγωγικών περιορισμών, με τη βοήθεια της διεθνούς παραγωγής, αποτελεί για τα πολυεθνικά συγκροτήματα μοναδική οδό εφοδιασμού των ξένων κλειστών αγορών. Συνεπώς, όταν υπάρχουν περιορισμοί του διεθνούς εμπορίου, η ΑΞΕ συνιστά βασική εναλλακτική μέθοδο για την προμήθευση προστατευόμενων αγορών (tariff-jumping investment).

Οι πολιτικές ζήτησης καθίστανται, επίσης, κατανοητές ως πολιτικές διεθνούς ανταγωνισμού για μερίδια αγοράς σε συνθήκες ολιγοπωλιακής διάρθρωσης. Αυτές οι πολιτικές μπορεί να εφαρμόζονται:

- Όταν μια επιχείρηση μεταφέρει την παραγωγή της στο εξωτερικό για να επιτύχει ανταγωνιστικό προβάδισμα. Τότε, ενδεχομένως να την ακολουθήσουν οι ανταγωνιστές της για να εξαλείψουν την εν λόγω υπεροχή. Εδώ αποδίδεται ένα μεγάλο τμήμα των αμοιβαίων άμεσων επενδύσεων μεταξύ ΗΠΑ και Ευρώπης.
- Όταν πολυεθνικές επιχειρήσεις διαφορετικής εθνικότητας επενδύουν σε τρίτες αγορές. Επενδύοντας, για παράδειγμα, η αμερικάνικη βιομηχανία στην Ιαπωνία, τότε και η αντίστοιχη ευρωπαϊκή βρίσκεται κάτω από την πίεση να συμπεριφερθεί ανάλογα, αναζητώντας επενδυτικές ευκαιρίες στην Ιαπωνία.

5.1.2 Πολιτικές Κόστους Παραγωγής

Οι πολιτικές κόστους παραγωγής αφορούν βασικά δύο μεγάλες κατηγορίες αγαθών (Σχήμα 5.2):

- τυποποιημένα αγαθά έντασης χαμηλού εργασιακού κόστους (*αγαθά Heckscher – Ohlin*),
- αγαθά έντασης φυσικών πρώτων υλών (*αγαθά Ricardo*).



Σχήμα 5.2. Αγαθά με Πολιτικές Κόστους Παραγωγής.

Οι πολιτικές κόστους παραγωγής στοχεύουν στην αξιοποίηση του χαμηλού κόστους παραγωγής σε διάφορες χώρες. Ειδικότερα:

- Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μεταφέρουν παραγωγικές διαδικασίες σε άλλες χώρες, και ειδικότερα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, για να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους και να παραμείνουν διεθνώς ανταγωνιστικές.
- Το φάσμα των μεταφερόμενων παραγωγικών διαδικασιών εκτείνεται από τη συναρμολόγηση και παραγωγή τελικών αγαθών έως την κατασκευή εξαρτημάτων και τη σύναψη υπεργολαβιών, ενώ η επένδυση έχει πάντα έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό.
- η μεταφορά της παραγωγής συνδέεται συνήθως με *δομικές αλλαγές στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας*, οι οποίες απεικονίζουν μεταβολές στο πρότυπο παραγωγικής εξειδίκευσης των ανεπτυγμένων εθνικών οικονομιών.

Η εξέλιξη αυτής της μορφής διεθνούς καταμερισμού εργασίας εξαρτάται από:

- την αναπτυξιακή πολιτική των αναπτυσσόμενων χωρών,
- την φιλελευθεροποίηση του διεθνούς εμπορίου και
- τη διαρθρωτική πολιτική των βιομηχανικών κρατών.

Το κρίσιμο ερώτημα είναι αν όλοι οι κλάδοι και όλα τα αγαθά είναι κατάλληλα για την εφαρμογή κόστους παραγωγής (Σχήμα 5.3). Η απάντηση είναι αρνητική, καθώς η επιδείνωση των ανταγωνιστικών δυσχερειών στις ανεπτυγμένες αγορές δεν καλύπτει το σύνολο των κλάδων παραγωγής.

υψηλός βαθμός τυποποίησης

υψηλό εργατικό κόστος

υψηλή συμμετοχή ανειδίκευτης εργασίας

**τεχνική δυνατότητα διάσπασης της παραγωγής
σε επιμέρους τμήματα**

Σχήμα 5.3. Χαρακτηριστικά Αγαθών με Πολιτικές Κόστους Παραγωγής.

Πιο συγκεκριμένα:

- Από το συνολικό παραγωγικό κύκλωμα ενός κλάδου περιέρχονται σε ανταγωνιστική πίεση μόνο τα *προϊόντα απλής τεχνολογίας*.
- Καθοριστικό κριτήριο αποτελεί ο *υψηλός βαθμός τυποποίησης των αγαθών*, καθώς τα αγαθά βρίσκονται στο τελευταίο στάδιο της ζωής τους (Vernon, 1966). Σε αυτό το στάδιο, οι απαιτούμενες δαπάνες για την παραπέρα τεχνολογική ανάπτυξη και την προώθηση των αγαθών στην αγορά (π.χ. marketing, service, ειδική προσαρμογή του προϊόντος στις συνθήκες της αγοράς) έχουν μειωθεί σημαντικά. Κατά τη φάση της τυποποίησης, έχει ήδη εξαφανιστεί το τεχνολογικό προβάδισμα της επιχείρησης και η τεχνολογική καινοτομία μεταβάλλεται σε καινοτομία αναζήτησης και ανεύρεσης αποδοτικών κέντρων διεθνούς παραγωγής.
- Καθοριστικός παράγοντας ανταγωνισμού καθίσταται το *εργατικό κόστος*. Έτσι, η μεταφορά της παραγωγής σε αναπτυσσόμενες χώρες με σχετικά χαμηλό κόστος εργασίας αποτελεί, σε πολλές περιπτώσεις, τη μοναδική λύση για την επιμήκυνση της ζωής «γηρασμένων» προϊόντων και πεπαλαιωμένων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής.

Το αμέσως επόμενο κριτήριο είναι η εξέταση σε κάθε κλάδο παραγωγής *ποια τμήματα της παραγωγικής του διαδικασίας* κρίνεται σκόπιμο να διεθνοποιηθούν. Τέτοια τμήματα είναι εκείνα με:

- προχωρημένο βαθμό τυποποίησης και
- με υψηλή δυνατότητα τεχνικής διάσπασης των παραγωγικών τους διαδικασιών.

Επομένως, οι πολιτικές κόστους δεν αφορούν μόνο τη διεθνή μεταφορά ολόκληρων βιομηχανιών, επιχειρήσεων ή ομάδων προϊόντων, αλλά και τη διεθνοποίηση εξαρτημάτων και τμημάτων ενός ορισμένου αγαθού. Για παράδειγμα, από το όλο κύκλωμα παραγωγής του ενδύματος, το οποίο αποτυπώνεται στις διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης, σχεδιασμού, κοπής, ραφής και μόδας, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις εκτελούν σε μια αναπτυσσόμενη οικονομία μόνο τις *διαδικασίες ανειδίκευτης εργασίας* (π.χ. ραφή), ενώ αντίθετα υλοποιούν την έρευνα, τον σχεδιασμό και τη μόδα στις ανεπτυγμένες οικονομικά χώρες.

Με βάση τα παραπάνω, οι πολυεθνικές εταιρείες είναι δυνατόν να «κρατούν» τουλάχιστον ένα τμήμα της παραγωγικής τους γκάμας στην έδρα της μητρικής τους εταιρείας. Ειδικότερα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων βιομηχανικών χωρών έχουν στη διάθεσή τους τις ακόλουθες πολιτικές διατήρησης της ανταγωνιστικής τους ικανότητας:

- αύξηση της έντασης κεφαλαίου μέσα από την ορθολογική οργάνωση της παραγωγής (rationalization),
- ενίσχυση των δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης,
- μεταβολή και αναδιάρθρωση της γκάμας των προϊόντων και εξειδίκευση σε ποιοτικά ανώτερα αγαθά,
- μεταφορά παραγωγικών διαδικασιών στο εξωτερικό, και ειδικότερα στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, των προϊόντων εκείνων που δεν επιδέχονται τεχνικές βελτιώσεις και αναβαθμίσεις, επειδή είναι τυποποιημένα.

Συνήθως, στα κεντρικά των πολυεθνικών συγκροτημάτων επιδιώκεται η ορθολογικοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας και η εστίαση της παραγωγής σε νέα αγαθά και μεθόδους παραγωγής, έτσι ώστε ένα τμήμα της, στη χώρα-έδρα της μητρικής, να παραμείνει διεθνώς ανταγωνιστικό. Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες αναζητούν νέα κέντρα παραγωγής σε αναπτυσσόμενες χώρες. Στην περίπτωση αυτή, η παραγωγή διεθνοποιείται, επειδή οι επενδύσεις έντασης κεφαλαίου στην έδρα της μητρικής δεν είναι σε θέση από μόνες τους να επιλύσουν ικανοποιητικά το διαρθρωτικό πρόβλημα, το οποίο αφορά, κατά κύριο λόγο, τυποποιημένες παραγωγικές διαδικασίες.

Συνεπώς, η ορθολογική οργάνωση και η αναδιάρθρωση του μίγματος προϊόντων από τη μια πλευρά, και η πολιτική διεθνοποίησης της παραγωγής από την άλλη, είναι σε θέση να διαφυλάξουν την ανταγωνιστική ικανότητα μιας βιομηχανίας σε μια ανεπτυγμένη οικονομικά χώρα.

Σημειώνεται ότι η παγκόσμια αναπτυξιακή διαδικασία χαρακτηρίζεται από:

- μεταβολές των συγκριτικών πλεονεκτημάτων των εθνικών οικονομιών και
- διαφορετικά στάδια, όπου το κάθε στάδιο οικονομικής ανάπτυξης συνδέεται με την κατοχή συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και με έναν ορισμένο τύπο παραγωγικής εξειδίκευσης.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ευθυγραμμίζουν τα επενδυτικά και παραγωγικά τους προγράμματα, σύμφωνα με το προαναφερθέν πλαίσιο (Σχήμα 5.4):

- στην έδρα της μητρικής τους «κρατούν» κάθε φορά τις πιο προηγμένες τεχνολογικά παραγωγικές διαδικασίες,
- στις χώρες μέσου επιπέδου ανάπτυξης μεταφέρουν τα αγαθά που βρίσκονται στη φάση της ωρίμανσης, ενώ
- στις αναπτυσσόμενες χώρες με χαμηλό επίπεδο συσσώρευσης κεφαλαίου συγκεντρώνουν την παραγωγή προϊόντων υψηλού βαθμού τυποποίησης.

ΕΔΡΑ ΜΗΤΡΙΚΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- **Αγαθά υψηλής τεχνολογίας**

ΧΩΡΕΣ ΜΕΣΟΥ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ
ΕΠΙΠΕΔΟΥ

- **Αγαθά υψηλής ωρίμανσης**

ΧΩΡΕΣ ΧΑΜΗΛΟΥ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ
ΕΠΙΠΕΔΟΥ

- **Αγαθά υψηλής τυποποίησης**

Σχήμα 5.4. Βαθμός Τεχνολογικής Έντασης Προϊόντων και Τόποι Εγκατάστασης της Παραγωγής τους.

Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν διαρθρωτικές αλλαγές σε τρία επίπεδα (Σχήμα 5.5):

- στο μίγμα των αγαθών (ΤΙ; ποια προϊόντα),
- στην παραγωγική διαδικασία (ΠΩΣ; η τεχνολογική ένταση της παραγωγής),
- στη γεωγραφική κατανομή των παραγωγικών δραστηριοτήτων (ΠΟΥ; ο τόπος παραγωγής).

Οι παραπάνω επιχειρηματικές στρατηγικές, όσον αφορά την επιλογή των κέντρων διεθνούς παραγωγής και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων εγκατάστασης (location advantages), μπορούν να ερμηνευθούν μέχρι ενός σημείου ικανοποιητικά με τη βοήθεια του θεωρητικού μοντέλου του κύκλου προϊόντος του Vernon, το οποίο περιγράφει την προσπάθεια των πολυεθνικών επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν ορθολογικά κάθε φάση ζωής των αγαθών με μια αντίστοιχη στρατηγική επιλογής των κέντρων διεθνούς παραγωγής.

ΤΙ

- ποια αγαθά

ΠΩΣ

- βαθμός τεχνολογικής έντασης της παραγωγής τους

ΠΟΥ

- γεωγραφική τοποθέτηση της παραγωγής τους

Σχήμα 5.5. Βασικά ερωτήματα διαρθρωτικών αλλαγών της διεθνούς παραγωγής.

Εκτός από την παραγωγή τυποποιημένων αγαθών έντασης ανειδίκευτης εργασίας (αγαθά Heckscher – Ohlin), οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μεταφέρουν τις δραστηριότητές τους στο εξωτερικό, και στις αναπτυσσόμενες χώρες ειδικότερα, για την παραγωγή προϊόντων έντασης φυσικών πρώτων υλών (αγαθά Ricardo). Τα συγκεκριμένα αγαθά έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό,
- υψηλή χρήση φυσικών πόρων (οι οποίοι δεν είναι επαρκώς διαθέσιμοι στη χώρα προέλευσης της μητρικής εταιρείας).

Μέσω της διεθνοποίησης, οι πολυεθνικές εταιρείες αξιοποιούν τα πλεονεκτήματα εγκατάστασης των χωρών υποδοχής στο συγκεκριμένο τομέα.

5.1.3 Πολιτικές ζήτησης και παραγωγής (Μικτός τύπος)

Πολυεθνικές επιχειρήσεις αναπτύσσουν στο εξωτερικό πολιτικές, οι οποίες αποβλέπουν στην ταυτόχρονη αξιοποίηση πλεονεκτημάτων αγοράς και κόστους παραγωγής. Κατ' αυτόν τον τρόπο, πολιτικές ζήτησης συνδυάζονται με πολιτικές παραγωγής και από τη διαδικασία αυτή προκύπτει ένας μικτός διεθνοποίησης, ο οποίος συνθέτει στοιχεία των δύο πολιτικών.

Οι επιχειρήσεις αυτές, εφαρμόζοντας παράλληλα και τις δύο πολιτικές στο πλαίσιο υλοποίησης σύνθετων επιχειρηματικών στρατηγικών, πραγματοποιούν την οργανωτική ενσωμάτωση των λειτουργιών τους, με αποτέλεσμα οι επενδυτικές, παραγωγικές και εμπορικές τους δραστηριότητες να οδηγούν στην ανάπτυξη οριζόντιων και κάθετων συστημάτων ολοκλήρωσης. Η εσωτερική οδήγεί, επομένως, στην *οριζόντια και κάθετη ολοκλήρωση* των επιχειρηματικών λειτουργιών (Rugman, 1980). Για οριζόντια ολοκλήρωση γίνεται λόγος, όταν η πολυεθνική επιχείρηση παράγει τις ίδιες σειρές προϊόντων, τόσο στα κεντρικά της όσο και σε άλλες χώρες. Η πολιτική αυτή αξιοποιεί ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως διεθνούς κύρους εμπορικά σήματα και διαφοροποιημένα αγαθά. Από την άλλη πλευρά, η πολυεθνική επιχείρηση ολοκληρώνει κάθετα τις λειτουργίες τους για να αποκτήσει πρόσβαση σε ειδικού τύπου εισροές, συχνά στρατηγικής σημασίας. Στα αρχικά στάδια της παραγωγικής διαδικασίας επενδύουν για να αποκτήσουν πρόσβαση σε πρώτες ύλες και ενδιάμεσα τεχνολογικά προϊόντα, ενώ στα τελευταία στάδια στοχεύουν στη διασφάλιση της ποιότητας των τελικών τους αγαθών.

Μια προσπάθεια αξιολόγησης της σημασίας των προαναφερθέντων κινήτρων διεθνοποίησης οδηγεί, καταρχήν, στο συμπέρασμα ότι η «αξιοποίηση φυσικών πρώτων υλών», ως επενδυτικό κίνητρο, έχει εξασθενήσει. Μεγαλύτερης βαρύτητας είναι οι πολιτικές αγοράς και εκείνες της αξιοποίησης του εργατικού

κόστους, αν και η σημασία του κόστους ανειδίκευτης εργασίας ως ανταγωνιστικού παράγοντα βαίνει σταδιακά μειούμενη και επικεντρώνεται σε ορισμένες αναπτυσσόμενες χώρες υποδοχής. Το ερώτημα ποιο κίνητρο επένδυσης έχει την πρώτη προτεραιότητα είναι αρκετά δύσκολο να απαντηθεί, καθώς σε πολλές περιπτώσεις είναι δυνατόν μέσω της διεθνούς παραγωγής να επιδιώκονται συμπληρωματικοί στόχοι. Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, εφαρμόζοντας σύνθετες στρατηγικές, προωθούν σε παγκόσμια κλίμακα οριζόντια και κάθετα συστήματα παραγωγικής και εμπορικής ολοκλήρωσης (μικτός τύπος).

Μια ιδιαίτερα εξελιγμένη επιχειρηματική στρατηγική εκφράζεται μέσω ενός πολύ προωθημένου ενδοεταιρικού καταμερισμού εργασίας, εντός του οποίου κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει η παραγωγή ενδιάμεσων προϊόντων και ειδικών εισροών και η ενδοεπιχειρησιακή ανταλλαγή τους (intra-firm trade). Η στρατηγική αυτή, η οποία αποδίδεται με τον όρο «worldwide sourcing», συνεπάγεται την ανταλλαγή τμημάτων και εξαρτημάτων προϊόντων διαφορετικού βαθμού επεξεργασίας, προστιθέμενης αξίας και τεχνολογικής έντασης ανάμεσα σε συγγενικές μονάδες.

Οι μονάδες αυτές, συνιστώντας αναπόσπαστα τμήματα κάποιων «global factories» ή «global production networks», επιδιώκουν μέσω του ενδοεταιρικού εμπορίου, αφενός την επίτευξη αυξουσών οικονομικών κλίμακας και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων μαζικής παραγωγής, και αφετέρου την αύξηση της παραγωγικότητας. Προϋπόθεση είναι η ανεύρεση εκείνων των κέντρων διεθνούς παραγωγής, τα οποία θα προσφέρουν, αντίστοιχα, για την κατασκευή των επιμέρους εξαρτημάτων προϊόντος την πιο ευνοϊκή σχέση κόστους-οφέλους των παραγωγικών συντελεστών.

Εδώ, γίνεται λόγος για «footlooseness of production», δηλαδή για την παραγωγή που δεν εξαρτάται αποκλειστικά από μια χώρα, αλλά από πολλές, και όπου είναι πλέον αρκετά δύσκολο να προσδιοριστεί η εθνική ταυτότητα και η χώρα προέλευσης των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των τελικών προϊόντων (Hesse, 2000). Έτσι, υπάρχει μία μεγάλη εμβάθυνση του διεθνούς καταμερισμού εργασίας, καθώς οργανώνεται μέσα στα παγκόσμια παραγωγικά και εμπορικά δίκτυα των επιχειρήσεων και δεν αντανάκλαται απλώς σε κάποιες εμπορικές σχέσεις αυτόνομων επιχειρήσεων που εδρεύουν σε διαφορετικές χώρες.

Τα εθνικά κράτη εμφανίζονται, όλο και περισσότερο ανίσχυρα, να θέσουν όρια και κανόνες. Και τούτο επειδή οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επιδρούν καθοριστικά στις τάσεις ανάπτυξης της διεθνούς οικονομίας, μεταφέροντας ειδικές εισροές (π.χ. ανθρώπινο κεφάλαιο υψηλής ποιότητας) μέσα από τα παγκόσμια δίκτυά τους, από μια ορισμένη χώρα σε άλλες, αξιοποιώντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, τους κατά τόπους παραγωγικούς συντελεστές με χαμηλή διεθνή κινητικότητα (π.χ. ανειδίκευτη εργατική δύναμη).

Για τη λειτουργία ενός ενδοεπιχειρησιακού καταμερισμού εργασίας αυτού του τύπου, πρέπει να συντρέχουν ορισμένες προϋποθέσεις, έτσι ώστε οι πολυεθνικές επιχειρήσεις να οργανώνουν και να διαχειρίζονται το παγκόσμιο παραγωγικό τους σύστημα με τις θυγατρικές τους μονάδες, χωρίς ιδιαίτερες τριβές και παρεμβάσεις. Τέτοιου είδους προϋποθέσεις είναι οι εξής:

- Οι εισαγωγές και εξαγωγές προϊόντων, εξαρτημάτων και ανταλλακτικών, ανάμεσα στις συγγενικές μονάδες των εταιρικών συγκροτημάτων που εδρεύουν σε διάφορες χώρες, θα πρέπει να διεξάγονται χωρίς κωλύματα. Υπό αυτή την οπτική γωνία, η φιλελευθεροποίηση του εξωτερικού εμπορίου μιας χώρας θεωρείται μια αξιολογητέα παράμετρος των πλεονεκτημάτων εγκατάστασης που αυτή προσφέρει στους ξένους επενδυτές. Οι επιχειρήσεις φαίνεται να προτιμούν ως κέντρα παραγωγής τις χώρες που προωθούν μια πολιτική προώθησης των εξαγωγών τους, παρά εκείνες που εφαρμόζουν μια πολιτική υποκατάστασης των εισαγωγών τους (DeMello, 1997).
- Εθνικές οικονομίες, με ένα ευρύ φάσμα ρυθμιστικών παρεμβάσεων ή ασαφών επενδυτικών κανόνων, αποκλείονται από τη διαδικασία αξιολόγησης των επιχειρήσεων ως κέντρα διεθνούς παραγωγής. Απεναντίας, μεγαλύτερο επενδυτικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν εκείνες οι εθνικές οικονομίες, οι οποίες προωθούν πολιτικές απελευθέρωσης των αγορών τους και ενσωμάτωσής τους στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας. Για παράδειγμα, η απελευθέρωση βιομηχανιών όπως των τηλεπικοινωνιών, της ενέργειας και των μεταφορών, θεωρείται ότι συνέβαλε αξιοσημείωτα στην εξάλωση των πρόσφατων διεθνών «κυμάτων» Σ & Ε (Kleinert, 2000).
- Στα προαναφερθέντα πλεονεκτήματα εγκατάστασης, θα πρέπει να προστεθεί η μακροοικονομική σταθερότητα (Temple, 1999), όπως και οι προϋποθέσεις εκείνες (π.χ. προηγμένο εκπαιδευτικό σύστημα) που συνιστούν εγγυήσεις για τη διαρκή ανάπτυξη (sustainable development) μιας εθνικής οικονομίας (Borensztein et al., 1998).

5.2 Κίνητρα Ξένων Πολυεθνικών Επιχειρήσεων στην Ελληνική Οικονομία

Η εμπειρική έρευνα (Georgopoulos, 1991) δείχνει μια αξιόλογη μεταπολεμική παρουσία των άμεσων ξένων επενδύσεων στην ελληνική οικονομία. Η ιστορική αναδρομή στις φάσεις που διέγραψε μεταπολεμικά η επενδυτική δραστηριότητα των αλλοδαπών πολυεθνικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, οδήγησε στους κάτωθι επενδυτικούς τύπους:

Τη δεκαετία του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970, οι ΑΞΕ πραγματοποιήθηκαν κυρίως για την κατάκτηση της εγχώριας αγοράς (πολιτικές ζήτησης ή αγοράς). Αρκετές εξ αυτών υλοποιήθηκαν σε μη παραδοσιακούς κλάδους παραγωγής (π.χ. χημεία) με ολιγοπωλιακή διάρθρωση και σχετικά υψηλά εμπόδια εισόδου στην αγορά (barriers to entry). Η άμεση παραγωγική παρουσία στην εγχώρια αγορά υποσχόταν αποτελεσματικότερη προμήθευση της τοπικής κατανάλωσης (π.χ. πολιτική just in time, μείωση αποθεματικού κόστους), αποφυγή των τότε εισαγωγικών περιορισμών και προστατευτικών εμποδίων του ελληνικού κράτους και επίτευξη προβαδίσματος έναντι του ανταγωνισμού. Οι επενδύσεις αυτές αποκτούσαν ιδιαίτερη σημασία, αφού η εγχώρια αγορά εκείνη την περίοδο αναπτυσσόταν με γοργούς ρυθμούς.

Η δυναμική της αναπτυξιακής διαδικασίας εκφραζόταν την προαναφερθείσα περίοδο, με σχετικά υψηλούς ρυθμούς αύξησης του ακαθάριστου κοινωνικού προϊόντος, οι οποίοι προκαλούσαν διεύρυνση της ζήτησης τόσο για καταναλωτικά όσο και για ενδιάμεσα βιομηχανικά αγαθά. Η ελληνική αγορά δεν ήταν δυνατόν να εφοδιαστεί ικανοποιητικά μέσω ελλήνων εμπορικών αντιπροσώπων ή θυγατρικών εμπορικών μονάδων των πολυεθνικών επιχειρήσεων, μορφές που σε αρκετές περιπτώσεις χρησιμοποιούνταν μέχρι εκείνη τη στιγμή. Δηλαδή, συχνά ο σκοπός των επενδύσεων αυτών ήταν η κατοχύρωση και επέκταση της θέσης στην τοπική αγορά, την οποία κατείχαν ήδη οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μέσω εισαγωγικών μονάδων.

Οι ΑΞΕ της περιόδου εκείνης είχαν αξιόλογες επιπτώσεις στη δομή και την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας. Από τη μια πλευρά, διαπιστώνεται ότι σε πολλές περιπτώσεις συνετέλεσαν στη μεγέθυνση των μεριδίων αγοράς των συγκεκριμένων επιχειρήσεων, ενώ συχνά, εξαιτίας του σχετικά μικρού μεγέθους της εγχώριας ζήτησης, ενέτειναν την ολιγοπωλιακή ή μονοπωλιακή διάρθρωση μιας σειράς παραγωγικών κλάδων (π.χ. πολυστερίνη, εμφιάλωση υγραερίου, καλώδια, ξηρά ηλεκτρικά στοιχεία, μετρητές ηλεκτρικού ρεύματος, τηλεπικοινωνιακό και ηλεκτρολογικό υλικό, ελαστικοί μεταφορικοί μίαντες, μπίρα).

Από την άλλη πλευρά, φαίνεται ότι διαδραμάτισαν θετικό ρόλο στην κεφαλαιακή συσσώρευση και στη βιομηχανική ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, τουλάχιστον μέχρι ενός σημείου. Ειδικότερα, η επενδυτική δραστηριοποίηση των πολυεθνικών επιχειρήσεων συνεισέφερε στη δημιουργία νέων κλάδων και προϊόντων και στην ανάπτυξη παραγωγικών δραστηριοτήτων, οι οποίες ήταν δύσκολο να αναληφθούν από ελληνικές εταιρείες. Η συγκεκριμένη διαδικασία επηρέασε θετικά την ανάπτυξη και τη διαφοροποίηση της βιομηχανικής παραγωγικής δομής, αφού έλαβε χώρα κυρίως στους επονομαζόμενους κλάδους υψηλής τεχνολογίας (τουλάχιστον με βάση τα ελληνικά δεδομένα), με συνέπεια η ελληνική οικονομία να «ξεφύγει» από την αποκλειστική παραγωγή παραδοσιακών αγαθών, απλής τεχνολογίας.

Οι πολιτικές αγοράς απετέλεσαν και συνεχίζουν να αποτελούν τον κυρίαρχο επενδυτικό τύπο της διεθνούς παραγωγής στην Ελλάδα. Στις εν λόγω παραγωγικές διαδικασίες κεντρικός παράγοντας διαμόρφωσης του κόστους παραγωγής ήταν οι εισαγόμενες εισροές υψηλής τεχνολογίας (συνήθως από συγγενικές μονάδες του εξωτερικού), και όχι η αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της ελληνικής οικονομίας, όπως για παράδειγμα του εργατικού κόστους. Αποτέλεσμα της έντονης εξάρτησής τους από την εγχώρια αγορά, και κατ' επέκταση του χαμηλού βαθμού εξωστρέφειάς τους, ήταν η προσφορά μιας σχετικά ευρείας γκάμας προϊόντων, τα οποία παράγονταν σε μικρές σειρές, με συγκριτικά χαμηλό βαθμό προστιθέμενης αξίας. Η προστιθέμενη αξία ήταν χαμηλή, επειδή οι αλλοδαπές θυγατρικές μονάδες περιόριζαν τη μεταποιητική τους λειτουργία στο τελευταίο παραγωγικό στάδιο. Έτσι, τυπικό φαινόμενο ήταν η συναρμολόγηση εξαρτημάτων, ή η περιορισμένη επεξεργασία χημικών ή άλλων ουσιών, και οι εργασίες συσκευασίας των προϊόντων. Οι υπόλοιπες κατηγορίες των κινήτρων διεθνοποίησης έπαιζαν και παίζουν μέχρι σήμερα δευτερεύοντα ρόλο στις επενδυτικές αποφάσεις των πολυεθνικών συγκροτημάτων.

Βέβαια, με την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση (τότε ΕΟΚ, 1981) οι πολιτικές αγοράς, και ειδικότερα εκείνες που βασική τους επιδίωξη ήταν η υπερνίκηση της προστατευτικής πολιτικής (π.χ. δασμών, φόρων εισαγωγής, ποσοτικών περιορισμών), δέχτηκαν ένα καίριο πλήγμα. Και τούτο επειδή το επενδυτικό κίνητρο της αντιμετώπισης εμποδίων εμπορίου, μέσω της διεθνούς παραγωγής, έπαψε πλέον να ισχύει, καθώς απελευθερώθηκαν οι εισαγωγές εμπορευμάτων και υπηρεσιών από τις υπόλοιπες κοινοτικές χώρες. Αυτό, με άλλα λόγια, σήμαινε ότι οι αλλοδαποί επενδυτές που ενδιαφέρονταν να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα μιας κλειστής οικονομίας, στο πλαίσιο της υποκατάστασης εισαγωγών (tariff-jumping investment), δεν είχαν πια κανένα κίνητρο να επενδύσουν παραγωγικά στη χώρα.

Επίσης, μιας σειρά πολυεθνικές επιχειρήσεις που για αυτόν τον λόγο ήταν ήδη εγκατεστημένες με εργοστάσια στην Ελλάδα, εφαρμόζοντας μια πολιτική «δούρειου ίππου» για την αποφυγή προστατευτικών εμποδίων, υποχρεώθηκαν να περιορίσουν ή και να διακόψουν τις παραγωγικές τους εργασίες, δίνοντας εκ νέου μεγαλύτερη έμφαση στις εμπορικές-εισαγωγικές δραστηριότητες. Έτσι, συνέχισαν να εφοδιάζουν την ελληνική αγορά, είτε μέσω συγγενικών τους μονάδων από άλλες ευρωπαϊκές χώρες (οι οποίες σε ενδοεταιρική βάση απολάμβαναν συγκριτικά πλεονεκτήματα παραγωγικότητας, ως απόρροια αυξουσών οικονομιών κλίμακας) είτε μέσω τοπικών συνεργασιών φασόν ή licensing με ελληνικές επιχειρήσεις.

Την πρώτη πενταετία του 1970, εγκαθίσταται στην ελληνική οικονομία ένας υψηλός αριθμός πολυεθνικών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα γερμανικών, στους κλάδους υφαντικών και ενδυμάτων, με σκοπό την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας (π.χ. χαμηλό εργατικό κόστος) στον διεθνή καταμερισμό εργασίας (πολιτικές κόστους παραγωγής).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1970, η αύξηση του κόστους παραγωγής στην έδρα των μητρικών εταιρειών, στις βόρειες και κεντρικές ευρωπαϊκές χώρες, οδήγησε σε μια σημαντική αναδιάρθρωση των παραγωγικών τους δραστηριοτήτων. Οι διαδικασίες υψηλής τεχνολογίας συγκεντρώθηκαν στις χώρες τους, ενώ εκείνες που δεν ήταν δυνατόν να αυτοματοποιηθούν, μεταφέρθηκαν στην ευρωπαϊκή περιφέρεια, μεταξύ άλλων και στην Ελλάδα. Έτσι, την περίοδο εκείνη παρατηρήθηκε ένα «κύμα επενδύσεων» από τον Βορρά προς τον Νότο της Ευρώπης.

Είναι προφανές ότι στις πολιτικές κόστους παραγωγής στρατηγική παράμετρος κατέστη η αξιοποίηση του φθηνού εργατικού κόστους, η οποία πολλές φορές έγινε με τη μορφή των υπεργολαβιών. Στο πλαίσιο των υπεργολαβιών, οι εν Ελλάδι θυγατρικές μονάδες ή οι ελληνικές εταιρείες που συνεργάζονταν με τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, περιορίζονταν σε παραγωγικές δραστηριότητες έντασης ανειδίκευτης εργασίας, ενώ κεντρικά στοιχεία της πολιτικής του μίγματος μάρκετινγκ (π.χ. έρευνα αγοράς, διαφήμιση, επικοινωνία με καταναλωτές, πώληση των τελικών αγαθών) πραγματοποιούνταν από τα κεντρικά των αλλοδαπών συγκροτημάτων.

Στο πλαίσιο των πολιτικών κόστους παραγωγής, εκτός από την αξιοποίηση του φθηνού εργατικού κόστους (αγαθά Heckscher-Ohlin), οι πολυεθνικές επιχειρήσεις μετέφεραν την παραγωγή τους στην Ελλάδα για τη μεταποίηση κάποιων φυσικών αγροτικών και ορυκτών υλών, όπως βαμβάκι, καπνά, δέρμα και οπωροκηπευτικά (αγαθά Ricardo).

Μετά τα μέσα και ειδικότερα από τα τέλη της δεκαετίας του 1970, παρατηρήθηκε μείωση της ελκυστικότητας της χώρας ως κέντρο προσέλκυσης άμεσων επενδύσεων τέτοιου τύπου. Η ελληνική οικονομία δέχτηκε ισχυρό ανταγωνισμό από άλλες χώρες, οι οποίες παρουσίαζαν κατώτερο επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης (και κατ' επέκταση μισθών), και εντοπιζόνταν γεωγραφικά σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, τόσο της λεκάνης της Μεσογείου (π.χ. Πορτογαλία, Ισπανία, Μαρόκο, Τυνησία, Τουρκία), συμπεριλαμβανομένης της Ανατολικής Ευρώπης και της Ιρλανδίας, όσο και της Άπω Ανατολής σήμερα.

Σημειώνεται ότι πολλές από αυτές τις χώρες είχαν προχωρήσει ήδη από τη δεκαετία του 1970 στη δημιουργία «ελεύθερων ζωνών παραγωγής», με στρατηγική επιδίωξη την προσέλκυση ΑΞΕ με έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό. Επίσης, εκτός από το φθηνό εργατικό δυναμικό, προσέφεραν στους ξένους επενδυτές πλούσια πρόνοια φορολογικής, πιστωτικής και εμπορικής φύσης.

Ταυτόχρονα, στο πλαίσιο ενσωμάτωσης στον ευρωπαϊκό καταμερισμό εργασίας, η ελληνική οικονομία έχανε βαθμιαία το συγκριτικό της πλεονέκτημα στα αγαθά έντασης ανειδίκευτης εργασίας. Όσο η αναπτυξιακή διαδικασία της χώρας προχωρούσε, τόσο τα παραγωγικά αποθέματα ανειδίκευτης εργασίας των εγχώριων κλάδων εξαντλούνταν, με αποτέλεσμα να γίνονται και πιο σπάνια και να οδηγούν στη συνεχή μείωση των ανταγωνιστικών τους πλεονεκτημάτων στον διεθνή καταμερισμό εργασίας. Ταυτόχρονα, η ευνοϊκή εξέλιξη της παραγωγικότητας της εργασίας επιδρούσε θετικά στην άνοδο του κόστους εργασίας. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε «γηρασμένα» αγαθά, υψηλού βαθμού τυποποίησης που διέγραφαν την τελευταία φάση του κύκλου ζωής τους, είχε πλέον απολεστεί οριστικά για την ελληνική οικονομία.

Η παραγωγική εξειδίκευση έπρεπε πια να μετατοπιστεί σε ποιοτικά ανώτερα αγαθά, υψηλότερης τεχνολογίας και έντασης ανθρώπινου κεφαλαίου, τα οποία βρίσκονταν σε πιο πρώιμες φάσεις του κύκλου ζωής τους. Τα αγαθά αυτά, εμφανίζοντας μια σχετικά υψηλή εισοδηματική ελαστικότητα ζήτησης, θα προσέφεραν αξιόλογες ανταγωνιστικές δυνατότητες στις ανεπτυγμένες ευρωπαϊκές αγορές. Το συγκριτικά υψηλό κατά κεφαλήν εισόδημα των αγορών αυτών, εκ των πραγμάτων, απαιτεί συνεχή διαφοροποίηση των προϊόντων, όπως και διαρκή βελτίωση της ποιότητας και της λειτουργικότητάς τους.

Την περίοδο από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 έως σχεδόν τα τέλη της δεκαετίας του 1980, παρατηρήθηκε στασιμότητα των ΑΞΕ στην Ελλάδα. Μάλιστα, ορισμένες πολυεθνικές επιχειρήσεις με πολιτικές αγοράς πώλησαν τις τοπικές θυγατρικές τους μονάδες σε έλληνες επιχειρηματίες ή διέκοψαν τις βιομηχανικές τους δραστηριότητες στη χώρα. Άλλες πάλι επιχειρήσεις με πολιτικές κόστους παραγωγής

έκλεισαν τα εργοστάσιά τους και μετέφεραν τις παραγωγικές τους διαδικασίες σε αναπτυσσόμενες οικονομίες, κατωτέρου επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης, έναντι της αντίστοιχης ελληνικής.

Αρκετές πάλι επιχειρήσεις με πολιτικές αγοράς συνέχισαν την παραγωγική τους λειτουργία στην Ελλάδα, προχωρώντας σε άμεση αναδιάρθρωση των παραγωγικών τους δραστηριοτήτων και σε αύξηση του εξαγωγικού τους προσανατολισμού. Έτσι, μείωσαν την εξάρτησή τους από τη ζήτηση της τοπικής αγοράς και αξιοποίησαν πιο αποτελεσματικά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα της ελληνικής οικονομίας στον παγκόσμιο καταμερισμό εργασίας (π.χ. πλαστικά, βασικά μέταλλα, προϊόντα ηλεκτρικών ειδών). Όμως, η προσδοκώμενη αναδιάρθρωση των οικονομικών και επιχειρηματικών πόρων για τη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της χώρας στο γενικό πλαίσιο της παγκόσμιας αναπτυξιακής πυραμίδας δεν είχε και δεν έχει μέχρι σήμερα επιτευχθεί στον επιθυμητό βαθμό, τουναντίον με την πρόσφατη κρίση παρουσίασε σημαντική επιδείνωση.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 μέχρι και σήμερα, οι άμεσες επενδύσεις που έλαβαν χώρα στην ελληνική οικονομία, πραγματοποιήθηκαν πρώτιστα με τη μορφή των εξαγορών συνήθως μεγάλων και επώνυμων ελληνικών επιχειρήσεων, και όχι των νέων ιδρύσεων. Οι διασυνοριακές αυτές εξαγορές υλοποιούνταν στο περιβάλλον της ευρωπαϊκής ενοποίησης και του έντονου ανταγωνισμού και ήταν προϊόν της οικονομικής αναδιάρθρωσης και της αναδιάταξης των επιχειρηματικών λειτουργιών σε ευρωπαϊκή κλίμακα.

Το κίνητρό τους ήταν, ως επί το πλείστον, η εγχώρια αγορά (πολιτικές αγοράς), καθώς ο εξαγωγικός προσανατολισμός των εταιρειών-στόχων ήταν και συνεχίζει να παραμένει χαμηλός και μετά την εξαγορά, ενώ οι επενδυτικές επιλογές των αγοραστών εστιάζονται σε παραδοσιακούς κλάδους, όπως τα τρόφιμα και τα ποτά. Έτσι, οι ξένες πολυεθνικές επιχειρήσεις που εξαγοράζουν, δεν μεταβάλλουν πλέον τη σύνθεση της παραγωγικής δομής της ελληνικής οικονομίας, όπως στο παρελθόν, καθώς οι εξαγορές εξ ορισμού συγκεντρώνονται αναπόφευκτα σε υφιστάμενες παραγωγικές δραστηριότητες της χώρας. Ως εκ τούτου, εναρμονίζουν, όλο και περισσότερο, τις δομικές επιλογές τους με εκείνες του συνόλου της ελληνικής οικονομίας.

Το γενικότερο συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις δεν συνέβαλαν, με κάποιες λίγες εξαιρέσεις, στην αναδιάρθρωση των εγχώριων παραγωγικών δομών. Για παράδειγμα, ανύπαρκτη ήταν η διεθνοποίηση της παραγωγής σε ορισμένους κλάδους υψηλής τεχνολογίας (π.χ. ηλεκτρονικά αγαθά, αυτοκινητοβιομηχανία), όπως επίσης στους κλάδους των κεφαλαιουχικών και επενδυτικών αγαθών. Επίσης, ο ενδοεταιρικός καταμερισμός εργασίας που προώθησαν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις ήταν μονοδιάστατος, δεδομένου ότι οι διαδικασίες εσωτερίκευσης αφορούσαν μόνο τις εισαγωγές και όχι τις εξαγωγές, οι οποίες ούτως ή άλλως δεν έχουν εξελιχθεί μέχρι σήμερα στον ανάλογο βαθμό. Η ενδοεταιρική ολοκλήρωση των εν Ελλάδι αλλοδαπών παραγωγικών μονάδων δεν ήταν μόνο μονοδιάστατη (επικέντρωση στον τομέα των εισαγωγών), αλλά και αρκετά περιορισμένη, υπό την έννοια ότι είχε αναπτυχθεί κυρίως με τη μητρική εταιρεία και όχι με συγγενικές μονάδες που εδρεύουν σε άλλες χώρες, εμφανίζοντας έτσι μεγαλύτερη διασπορά και διαφοροποίηση. Ορισμένες εξαιρέσεις συνιστούσαν επιχειρήσεις αμερικάνικης εθνικότητας. Έτσι, γενικά στον εισαγωγικό τομέα οι θυγατρικές μονάδες στην Ελλάδα είχαν ενταχθεί στο παραγωγικό κύκλωμα της μητρικής τους, από την οποία προμηθεύονταν κατά πρώτο λόγο τις εισροές έντασης τεχνολογίας. Στον βαθμό που υπήρχαν ενδοεταιρικές εξαγωγές, κύριος αποδέκτης ήταν πάλι η μητρική εταιρεία. Τέλος, ιδιαίτερα ασήμαντος ήταν ο ρόλος που έπαιξε η διεθνής παραγωγή ενδιάμεσων αγαθών και εξαρτημάτων, στο πλαίσιο μιας στρατηγικής τύπου «worldwide sourcing».

5.3 Πλεονεκτήματα Εγκατάστασης των Χωρών Υποδοχής

Η θεωρητική προσέγγιση των πολυεθνικών επιχειρήσεων διακρίνει ορισμένους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν τα χαρακτηριστικά των ΑΞΕ διεθνώς. Ειδικότερα το OLI παράδειγμα (Ownership – Location – Internalization) του John Dunning (2008) εστιάζει σε τρεις κεντρικούς παράγοντες των ΑΞΕ:

- *Ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (Ownership – specific advantages)*: Τα πλεονεκτήματα αυτά είναι δικαιώματα ιδιοκτησίας, αποτυπωμένα είτε σε υλικά είτε σε άυλα περιουσιακά στοιχεία ή σε δεξιότητες και ικανότητες που προσφέρουν πλεονεκτήματα στις ξένες επιχειρήσεις που τις κατέχουν, σε σύγκριση με εγχώριες εταιρείες της χώρας υποδοχής.
- *Πλεονεκτήματα εσωτερίκευσης (Internalization advantages)*: η πολυεθνική εταιρεία επωφελείται περισσότερο από την εκμετάλλευση ενός ειδικού πλεονεκτήματος (π.χ. know-how) μέσα στο ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο της (intra-firm network), σε σύγκριση με την

ενοικίαση ή την πώλησή του σε άλλες εταιρείες (π.χ. licensing). Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, ο Hymer (1960) υποστήριξε αυτή την άποψη, βασιζόμενος στη δομική αποτυχία της αγοράς (market-failure) και τόνισε το πλεονέκτημα της εσωτερικευσης που μπορεί να επιτευχθεί μέσω του ενδοεταιρικού δικτύου. Με τον τρόπο αυτόν, δικαιολόγησε την επιλογή της ΑΞΕ, αντί της πραγματοποίησης εξαγωγών ή licensing ή και διαφόρων άλλων μορφών διεθνοποίησης χωρίς συμμετοχή κεφαλαίου που έχουν αναπτυχθεί πιο έντονα σήμερα (π.χ. subcontracting, outsourcing).

- *Πλεονεκτήματα εγκατάστασης (location advantages)*: η πολυεθνική εταιρεία μπορεί να μεταφέρει ενδοεταιρικά τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας που κατέχει, σε διάφορες χώρες υποδοχής. Μ' αυτόν τον τρόπο, εκμεταλλεύεται κάποια συγκεκριμένα πλεονεκτήματα χωροθέτησης. Στα πλεονεκτήματα εγκατάστασης υπάγονται και τα κίνητρα που απορρέουν από την εγχώρια οικονομική πολιτική όπως είναι η ευνοϊκή φορολογία κερδών, οι επιδοτήσεις, οι φοροαπαλλαγές κ.λπ.

Από τις τρεις (3) παραπάνω ομάδες παραγόντων του παραδείγματος του Dunning, επικεντρωνόμαστε, στη συνέχεια, στα πλεονεκτήματα εγκατάστασης των χωρών υποδοχής, τα οποία επιδιώκουν να αξιοποιήσουν οι ξένες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Από την κλασική βιβλιογραφία των ΑΞΕ και των πολυεθνικών επιχειρήσεων, προκύπτει ότι υπάρχουν ορισμένα βασικά πλεονεκτήματα των χωρών υποδοχής που επηρεάζουν την προσέλκυση των ΑΞΕ σε αυτές, όπως για παράδειγμα, το μέγεθος της αγοράς και το κόστος παραγωγής, τα οποία αναπτύχθηκαν προηγούμενα. Πέρα από αυτά όμως, οι συγκεκριμένες χώρες προσφέρουν και συμπληρωματικά κίνητρα για να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους, ως τόποι προσέλκυσης άμεσων επενδύσεων. Τα πλεονεκτήματα αυτά δεν πηγάζουν μόνο από τον φυσικό πλούτο της χώρας ή από το μέγεθος της εσωτερικής της αγοράς, αλλά δημιουργούνται «τεχνηέντως» από την εγχώρια οικονομική πολιτική. Σ' ένα περιβάλλον διεθνούς ανταγωνισμού, η κάθε χώρα επιδιώκει να «τραβήξει» όσο το δυνατόν περισσότερα ξένα παραγωγικά κεφάλαια για την οικονομική της ανάπτυξη και την τόνωση της τοπικής απασχόλησης, ειδικότερα υπό συνθήκες κρίσης. Μια τέτοια κατηγορία συμπληρωματικών κινήτρων είναι, μεταξύ άλλων, τα φορολογικά και τα άλλα δημοσιονομικά κίνητρα, όπως οι επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις, τα οποία προσφέρονται από την εκάστοτε κυβέρνηση, στο πλαίσιο της πολιτικής της για την αύξηση των επενδύσεων και της απασχόλησης. Άλλοι παράγοντες που μπορούν να ευνοήσουν την προσέλκυση των ΑΞΕ είναι η οικονομικο-πολιτική σταθερότητα και η κουλτούρα.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται συνοπτικά μια σειρά από πλεονεκτήματα εγκατάστασης των χωρών υποδοχής.

5.3.1 Μέγεθος Αγοράς

Το μέγεθος της εγχώριας αγοράς, σε συνάρτηση με τις προοπτικές μεγέθυνσής της, αποτελεί κρίσιμο πλεονέκτημα της χώρας υποδοχής για την προσέλκυση ΑΞΕ (Billington, 1999), καθώς επηρεάζει θετικά τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων. Επιπλέον, η πρόσβαση σε μια περιφερειακή περιοχή ελεύθερου εμπορίου, όπου ανήκει η αντίστοιχη χώρα υποδοχής, αποτελεί, επίσης, έναν παράγοντα-κλειδί για την προώθηση των πωλήσεων των ξένων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, αμερικάνικες επιχειρήσεις επενδύουν στην Ιρλανδία προκειμένου να διαθέσουν τα προϊόντα τους σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες της ΕΕ (Gilmore et al., 2003). Ανάλογο είναι το κίνητρο και των ιαπωνικών επιχειρήσεων, όταν επιλέγουν να επενδύσουν σε μια χώρα μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συνεπώς, μια μεγάλη αγορά είναι αναγκαία για την αποτελεσματική χρήση των πόρων και την εκμετάλλευση οικονομικών κλίμακας.

Στη βιβλιογραφία των ΑΞΕ, το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) και ο ρυθμός αύξησής του, θεωρείται ότι είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας ζήτησης (Asiedu, 2002; Habib and Zurawicki, 2002). Εναλλακτικά, ως κριτήριο μέτρησης της ζήτησης, μπορεί να χρησιμοποιηθεί το κατά κεφαλήν ΑΕΠ (Asiedu, 2002; Grosse and Trevino, 1996; Kottaridi, 2005), η ανάπτυξη και το μέγεθος του πληθυσμού, οι δαπάνες της κυβέρνησης ως ποσοστό του ΑΕΠ και ο λόγος του ΑΕΠ της χώρας υποδοχής προς το ΑΕΠ της επενδύτριας χώρας. Εξάλλου, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί η μεταβλητή του ΑΕΠ με υστέρηση (lag of GDP), προκειμένου να αποφευχθεί το πρόβλημα της ενδογένειας ανάμεσα στην ΑΞΕ και στο ΑΕΠ (Waldkirch, 2003).

Οι περισσότερες μελέτες θεωρούν ότι η επίδραση του μεγέθους της αγοράς στις ΑΞΕ είναι θετική και στατιστικά σημαντική και γι' αυτό υποστηρίζουν ότι το μεγαλύτερο τμήμα της ΑΞΕ είναι οριζόντιας μορφής (Asiedu, 2002; Habib and Zurawicki, 2002).

5.3.2 Κόστος εργασίας

Το κόστος εργασίας αποτελεί έναν από τους προσδιοριστικούς παράγοντες των ΑΞΕ. Όμως, η επίδρασή του δεν πρέπει να υπερεκτιμάται, σε αντίθεση με ορισμένες αναλύσεις (Riedel, 1975). Ειδικότερα, αρκετές μελέτες τονίζουν ότι το πλεονέκτημα που βασίζεται στο φθηνό κόστος εργασίας δεν έχει σημαντική επίδραση στην προσέλκυση της ΑΞΕ (Veugelers, 1991), αν και η επίδρασή του μπορεί να εξαρτάται από τον τύπο της ΑΞΕ. Για παράδειγμα, το κόστος εργασίας έχει θετική επίδραση στην προσέλκυση παραγωγικών διαδικασιών ένταξης ανειδίκευτης εργασίας (Billington, 1999; Veugelers, 1989). Από την άλλη πλευρά, σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας, όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο των μισθών, τόσο πιο υψηλό θα είναι το επίπεδο της παραγωγικότητας της εργασίας και τόσο πιο υψηλό θα είναι το επίπεδο της αναμενόμενης ΑΞΕ (Wheeler and Mody, 1992).

Το κόστος εργασίας είναι δυνατόν να ορίζεται από τον λόγο του συνολικού μισθού διαιρούμενο με την απασχόληση, το ανά μονάδα κόστος εργασίας, το με υστέρηση μοναδιαίο κόστος εργασίας, το ωριαίο κόστος εργασίας και τη διαφορά στο κόστος εργασίας ανάμεσα σε επιλεγμένες χώρες.

5.3.3 Ποιότητα της εργασίας: Ανθρώπινο κεφάλαιο

Σημαντικό ρόλο στην προσέλκυση ΑΞΕ σε μια χώρα υποδοχής παίζει η ποιότητα της εργασίας (Akinlo, 2004). Η ποιότητα της εργασίας καθορίζεται από το επίπεδο της εκπαίδευσης (Smith and Florida, 1994) και τον βαθμό της εξειδικευμένης εργασίας. Έτσι, η ποιότητα της εργασίας είναι δυνατόν να ορίζεται από τον αριθμό των πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Borensztein et al., 1998), καθώς, επίσης, και από την αναλογία των συνολικών ερευνητών προς τους απασχολούμενους (Kottaridi, 2005).

Η συγκέντρωση ανθρώπινου κεφαλαίου παρατηρείται σε περιοχές που χαρακτηρίζονται από οικονομίες συσσώρευσης (agglomeration economies), οι οποίες μπορεί να συντελούν στην προσέλκυση παραγωγικών επενδύσεων γενικότερα, και ΑΞΕ ειδικότερα. Γι' αυτόν τον λόγο, οι χώρες που έχουν εργατικό δυναμικό με υψηλές δεξιότητες μπορεί να προσελκύουν σχετικά πιο εύκολα ΑΞΕ υψηλής ποιότητας. Συνεπώς, η ένταξη της μεταβλητής των εργασιακών δεξιοτήτων και του ανθρώπινου κεφαλαίου στα σχετικά μοντέλα ΑΞΕ είναι ουσιώδους σημασίας (Borensztein et al., 1998), καθώς ο συγκεκριμένος παράγοντας καθίσταται όλο και περισσότερο σημαντικός για τη δημιουργία και ενδυνάμωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Habib and Zurawicki, 2002) και για την ενίσχυση της παραγωγικότητας.

Γενικά, η διαθεσιμότητα εξειδικευμένης εργασίας και εξειδικευμένου προσωπικού, είναι δυνατόν να συντελέσει στην προσέλκυση της καινοτομίας και της ΑΞΕ γενικότερα. Έτσι, όσο πιο υψηλό είναι το επίπεδο της εκπαίδευσης, ειδικά της ανώτερης, τόσο πιο υψηλό αναμένεται να είναι το επίπεδο της ΑΞΕ που δέχεται μια χώρα (Lall, 1980).

5.3.4 Τεχνολογία

Το επίπεδο της τεχνολογίας, καθορίζεται μεταξύ άλλων από το ύψος των δαπανών για την έρευνα και την ανάπτυξη (Lin and Yeh, 2005) και από τον συνολικό αριθμό των πατεντών.

Ο παράγοντας αυτός θεωρείται από πολλές μελέτες ότι έχει σημαντική επίδραση στην προσέλκυση ΑΞΕ (Smith and Florida, 1994), ειδικά σε κλάδους υψηλής τεχνολογίας. Με άλλα λόγια, η χωροθέτηση βιομηχανιών υψηλής τεχνολογίας και η απόκτηση πρόσβασης σε χώρους έρευνας και ανάπτυξης (R & D), ενισχύουν τις εισροές ΑΞΕ (Head et al., 1995), καθώς οι πολυεθνικές, μέσω των διεθνών δικτύων τεχνολογίας, αποκτούν πρόσβαση στη νέα γνώση και στην τεχνολογική συσσώρευση. Έτσι, είναι δυνατόν να προσελκύνονται δυναμικές νεοσύστατες εταιρείες, καθώς, επίσης, και τεχνολογικά ώριμες επιχειρήσεις.

5.3.5 Υποδομή

Η υποδομή είναι σημαντικός προσδιοριστικός παράγοντας προσέλκυσης των ΑΞΕ (διάφορα World Investment Reports) και είναι δυνατόν να προσδιορίζεται και ως φυσικό κεφάλαιο, όπως για παράδειγμα, είναι οι δρόμοι και τα λιμάνια. Η υποδομή είναι δυνατόν να εστιάζει στη μεταφορά, στην πληροφόρηση και στην επικοινωνία.

Η υποδομή μπορεί να ορίζεται από διάφορες μεταβλητές, όπως είναι:

- ο αριθμός των αυτοκινητοδρόμων και των σιδηροδρομικών γραμμών ανά τετραγωνικό χιλιόμετρο,
- η δαπάνη για την κατασκευή αυτοκινητοδρόμων ταχείας κυκλοφορίας (Axarloglou, 2005),
- η δαπάνη στον τομέα της κατασκευής και της τεχνολογίας ως ποσοστό του ΑΕΠ (Wheeler and Mody, 1992),
- η ύπαρξη επιχειρηματικών δικτύων (Basile, 2004),
- η πρόσβαση σε δίκτυα μεταφοράς, καθώς επίσης και
- ο αριθμός των ατόμων που επιβιβάζονται ή αποβιβάζονται από ένα αεροδρόμιο. Με τον τρόπο αυτόν, είναι δυνατόν να χρησιμοποιείται ένας δείκτης που να συνδυάζει στοιχεία της μεταφοράς και της αστικοποίησης.

Ειδικότερα, η ύπαρξη της υποδομής είναι ικανοποιητική στην περίπτωση κατά την οποία μπορούμε να έχουμε μια καλή αναλογία του αριθμού των τηλεφώνων (ή ειδικότερα των κινητών) ανά 1.000 άτομα και του αριθμού των συνδέσεων στο διαδίκτυο ανά 1.000 άτομα. Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθούν οι δαπάνες της κεντρικής κυβέρνησης για τη μεταφορά και τις επικοινωνίες (Billington, 1999), και το ύψος της κατανάλωσης της ενέργειας ανά κάτοικο (Billington, 1999; Mudambi, 1995).

Η επίδραση της υποδομής στην προσέλκυση των ΑΞΕ είναι κυρίως θετική (Asiedu, 2002), γιατί, μεταξύ άλλων, συνδυάζεται με την ποιότητα ζωής και ενθαρρύνει το ανώτερο εξειδικευμένο προσωπικό να εγκατασταθεί σε μια συγκεκριμένη περιοχή.

5.3.6 Θεσμικό Περιβάλλον

Οι κυβερνητικές παρεμβάσεις επηρεάζουν την επιχειρηματική δράση, καθώς έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο κόστος και στην αποδοτικότητα των επιχειρηματικών λειτουργιών, και ως εκ τούτου στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, η επένδυση προϋποθέτει ένα θεσμικό καθεστώς, το οποίο εξυπηρετεί τις επιχειρηματικές συναλλαγές (Asiedu, 2002). Κυβερνητικές πολιτικές, οι οποίες διασφαλίζουν μακροοικονομική σταθερότητα, ολοκληρώνουν τις αγορές και ανοίγουν νέους κλάδους για τις επιχειρήσεις, μπορούν να βοηθήσουν στην επέκταση του ορίου των επικερδών επενδύσεων. Τέτοιες πολιτικές μειώνουν τα παρεμβατικά εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι ξένοι επενδυτές, διασφαλίζοντας τον επαναπατρισμό του κεφαλαίου και των εισοδημάτων τους. Επίσης, θετικό ρόλο στην ΑΞΕ διαδραματίζουν εγχώριες πολιτικές που προωθούν την κατοχύρωση του κράτους δικαίου και της καλής διακυβέρνησης.

Σύμφωνα με τον DeMello (1997), τα θεσμικά χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής επηρεάζουν αποφασιστικά τις ΑΞΕ. Κατά τους Khanna και Paleru (1997), το θεσμικό περιβάλλον σε μια αναπτυσσόμενη χώρα συνήθως χαρακτηρίζεται από υποανάπτυκτες αγορές κεφαλαίου, εκτενή κρατικό παρεμβατισμό στις δραστηριότητες των επιχειρήσεων και έλλειψη αποτελεσματικών μηχανισμών υλοποίησης των συμφωνιών. Τέτοια «θεσμικά κενά» καθιστούν τις οικονομικές συναλλαγές λιγότερο αποτελεσματικές και δημιουργούν μεγαλύτερη αβεβαιότητα.

5.3.7 Βαθμός Ανοίγματος της Οικονομίας

Τα καθεστάτα ανοιχτού εμπορίου θεωρούνται ελκυστικά για την προσέλκυση ΑΞΕ. Και τούτο επειδή, η έκθεση μιας εθνικής οικονομίας στο διεθνές εμπόριο σηματοδοτεί την προσέλκυση αποδοτικών πόρων και την υιοθέτηση ορθολογικών πρακτικών σε όλους τους τομείς της παραγωγής. Είναι γνωστό ότι οι εξαγωγές αυξάνουν την παραγωγικότητα των συντελεστών παραγωγής, λόγω της καλύτερης αξιοποίησης των ικανοτήτων και των οικονομιών κλίμακας. Υπό την ίδια οπτική γωνία, λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες έχουν αρχίσει να απελευθερώνουν τις εθνικές τους πολιτικές και να εγκαθιστούν ένα φιλόξενο νομικό καθεστώς για τις ΑΞΕ, χαλαρώνοντας τους κανόνες αναφορικά με την είσοδο στην αγορά επιχειρήσεων ξένης ιδιοκτησίας, βελτιώνοντας το επίπεδο μεταχείρισης των ξένων επιχειρήσεων και τη λειτουργικότητα της αγοράς.

Έτσι, η επιτυχής εξάλειψη των παγκοσμίων και τοπικών περιορισμών εμπορίου φαίνεται να ευνοεί τις ΑΞΕ. Για παράδειγμα, ο Chakrabarti (2001) σε ανάλυση ευαισθησίας βρίσκει ότι το άνοιγμα στο εξωτερικό εμπόριο (όπως μετράται από τον λόγο εξαγωγών συν εισαγωγών προς το ΑΕΠ) έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να τονώσει τις ΑΞΕ, σε σχέση με τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση. Ανάλογα είναι τα αποτελέσματα και άλλων εμπειρικών μελετών (Asiedu, 2002; Morrisset, 2000).

5.3.8 Δημοσιονομικά Κίνητρα

Ο γενικός σκοπός των δημοσιονομικών κινήτρων είναι να μειώσουν το φορολογικό βάρος των επενδυτών. Τα πιο συνήθη κίνητρα είναι η περίοδος χάριτος στη φορολογία (tax holidays), οι μειώσεις στους συντελεστές φορολόγησης, συμπεριλαμβανομένων των επιβαρύνσεων εισαγωγών και δασμών, αλλά και οι παροχές επιδοτήσεων και επιχορηγήσεων.

Όμως, αξίζει να σημειωθεί πως εκφράζεται σκεπτικισμός κατά πόσον η χρήση της φορολογίας ως κίνητρο προσέλκυσης πολυεθνικών επιχειρήσεων είναι αποτελεσματική. Για παράδειγμα, οι μελέτες των Boateng και Glaister (1999) και του Wei (2000) συμφωνούν ότι τα φορολογικά κίνητρα από μόνα τους δεν προσελκύουν σημαντικές ΑΞΕ σε μία χώρα, ειδικά όταν αυτά εκλαμβάνονται ως αντιστάθμιση σε διαρκή οικονομικά μειονεκτήματα της συγκεκριμένης χώρας. Ομοίως, οι Wheeler και Mody (1992) βρίσκουν ότι η επίδραση της επιχειρηματικής φορολόγησης στις ΑΞΕ είναι μικρή και στατιστικά μη σημαντική.

5.3.9 Μακροοικονομική Σταθερότητα

Κεντρικός στόχος της εκάστοτε οικονομικής πολιτικής είναι η επίτευξη μακροοικονομικής σταθερότητας. Αυτή η σταθερότητα μετράται κατά κανόνα στον ρυθμό αύξησης του ΑΕΠ, στη σταθερότητα των τιμών, στη μείωση της ανεργίας, στην ισορροπία του εξωτερικού τομέα της οικονομίας και σε άλλα.

Η μακροοικονομική σταθερότητα θεωρείται ευρέως από τους πολιτικούς ιθύνοντες και τους ακαδημαϊκούς ως δημιουργός ενός ευνοϊκού περιβάλλοντος για τις ΑΞΕ. Ο τρόπος διαχείρισης της μακροοικονομικής πολιτικής έχει μεγάλη επίδραση στην απόφαση των επενδυτών σχετικά με την επιλογή της χώρας εγκατάστασης. Ειδικότερα, χώρες που χαίρουν αποτελεσματικής μακροοικονομικής διοίκησης, είναι λιγότερο πιθανόν να βιώσουν δυσμενή οικονομικά αποτελέσματα, τα οποία με τη σειρά τους θα ασκούσαν αρνητική επίδραση στην κερδοφορία των εγχώριων και των αλλοδαπών επιχειρήσεων. Οι ξένοι επενδυτές αντιδρούν στην οικονομική αβεβαιότητα, μειώνοντας το μέγεθος της επένδυσης, ή προτιμώντας εναλλακτικές μορφές επένδυσης, όπως χωρίς συμμετοχή κεφαλαίου (Erramilli και D'Souza, 1995), ή εγκαταλείποντας εντελώς τη χώρα υποδοχής στην οποία λειτουργούσαν μέχρι εκείνη τη στιγμή (Lensink και Morrissey, 2000). Έτσι, σε χώρες μακροοικονομικά ασταθείς, οι ξένοι επενδυτές αναμένεται ότι δεν θα διακινδυνεύσουν τα κεφάλαια τους έως ότου η οικονομική κατάσταση βελτιωθεί σημαντικά.

5.3.10 Πολιτική Σταθερότητα

Οι σταθεροποιητικές οικονομικές πολιτικές δεν αρκούν πάντα για την προσέλκυση ΑΞΕ και τη βελτίωση του ρυθμού οικονομικής ανάπτυξης. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας προσέλκυσης ΑΞΕ φαίνεται να είναι η πολιτική σταθερότητα, υπό την έννοια της απουσίας εσωτερικών και εξωτερικών συγκρούσεων. Η σπουδαιότητα της πολιτικής σταθερότητας οφείλεται στον θεμελιώδη ρόλο που αυτή παίζει στη λήψη μιας επενδυτικής απόφασης, υπό την έννοια ότι οι επενδυτές δεν θα διακινδυνεύουν κεφάλαια σε μια περιοχή με πολιτικές αναταραχές (επειδή ο κίνδυνος της απώλειας των επενδυμένων κεφαλαίων θεωρείται υπερβολικά υψηλός).

Η επίδραση του πολιτικού κινδύνου στις χρηματοροές θίγει σαφώς τους επενδυτές και τους διοικητές των επιχειρήσεων. Έτσι, όσο μικρότερο είναι το επίπεδο του πολιτικού κινδύνου σε μια χώρα υποδοχής, τόσο σχετικά πιο εύκολα ΑΞΕ θα προσελκύονται σ' αυτήν (Shama, 2000).

Ο Janeba (2002) συμπεραίνει ότι η πολιτική σταθερότητα έχει θετική επίδραση στις εισροές των ΑΞΕ. Σε οικονομίες υπό μετάβαση, όπως αυτές των χωρών της Ανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης, η πολιτική σταθερότητα είναι προαπαιτούμενο της προσέλκυσης ΑΞΕ. Επίσης, διαπιστώνεται ότι η πολιτική και η οικονομική σταθερότητα αποτελούν τους δύο σημαντικότερους παράγοντες προσδιορισμού των ροών ΑΞΕ στις ΜΕΝΑ χώρες (Onyeiwu, 2003).

5.3.11 Πολιτισμικές Διαφορές

Το πολιτισμικό περιβάλλον, όπως αυτό αποτυπώνεται σε θρησκεία, αξίες, ιδεολογίες και κοινωνική διάρθρωση, έχει ειδική σημασία στην πολυεθνική επιχειρηματικότητα (Σχήμα 5.6). Οι διοικητές συχνά θεωρούν τον

πολιτισμό ως «το μικτό προγραμματισμό του μυαλού να διακρίνει τα μέλη μιας ανθρώπινης ομάδας από την άλλη» (Hofstede, 1980).

Οι σύγχρονοι μανάτζερ, αναγνωρίζοντας και ικανοποιώντας απαγορεύσεις, έθιμα, στάσεις απέναντι στον χρόνο, συστήματα συγγένειας, το κοινωνικό αίσθημα και άλλα πολιτισμικά στοιχεία προσπαθούν να αντιμετωπίσουν επιτυχώς στις τοπικές αγορές του εξωτερικού το «μειονέκτημα της ξένης αγοράς» (liability of foreignness). Διαφορετικά πολιτισμικά στοιχεία απαιτούν διαφορετική διοικητική αντιμετώπιση. Επιχειρηματικές στρατηγικές και τεχνολογίες που είναι κατάλληλες σε ένα πολιτισμικό σύστημα, ενδεχομένως να μη συνοδεύονται με επιτυχία σε ένα άλλο.

Η σπουδαιότητα της κατανόησης των διαφορών των πολιτισμικών στοιχείων των χωρών, μέσα στις οποίες μια πολυεθνική επιχείρηση βρίσκεται και λειτουργεί, γίνεται φανερό αν δει κανείς το μέγεθος των σφαλμάτων που διαπράττονται από τους μανάτζερ (Miroshnik, 2002). Μη ευέλικτες πρακτικές διοικητών που ταιριάζουν μόνο στο δικό τους πολιτισμικό περιβάλλον, ενδέχεται να προκαλέσουν ανεπιθύμητες και, πολλές φορές, καταστροφικές συνέπειες στο περιβάλλον άλλων πολιτισμών. Προς αποφυγή τέτοιων προβλημάτων, οι επιχειρήσεις επιλέγουν πρώτιστα προορισμούς εγκατάστασης της παραγωγής τους, όπου η φυσική απόσταση είναι μικρότερη και τα πολιτισμικά εμπόδια σχετικά εύκολα προσπελάσιμα (Galan και Benito, 2001).

Για παράδειγμα, το μοντέλο βαρύτητας που χρησιμοποιείται από τον Gao (2005) δείχνει ότι η τεράστια ροή ΑΞΕ από την Ταϊβάν, τη Σιγκαπούρη και το Χονγκ Κονγκ προς την Κίνα, οφείλεται κυρίως στους πολιτισμικούς δεσμούς και στην εγγύτητα που υπάρχει ανάμεσα στις προαναφερθείσες χώρες. Επίσης, στην πολιτισμική εγγύτητα οφείλονται οι επενδύσεις της Ελλάδας στην περιοχή των Βαλκανίων, οι επενδύσεις των ΗΠΑ στη Λατινική Αμερική, της Αυστρίας και της Γερμανίας στην Κεντρική Ευρώπη κ.λπ.

ΑΞΙΕΣ/ ΙΔΕΟΛΟΓΙΕΣ	<ul style="list-style-type: none"> ● Εργασιακή κουλτούρα ● Χρονικός προσανατολισμός ● Ατομικότητα – Συλλογικότητα ● Ροπή στον κίνδυνο ● Επιτεύγματα
ΘΡΗΣΚΕΥΤΙΚΕΣ ΠΕΠΟΙΘΗΣΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> ● Προκαταλήψεις ● Τελετουργίες ● Ταμπού – Περιορισμοί ● Γιορτές ● Εκπαιδευτικές Πεποιθήσεις
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> ● Γλώσσα ● Μη λεκτική επικοινωνία ● ΜΜΕ ● Τεχνολογία
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΔΟΜΗ	<ul style="list-style-type: none"> ● Συγγένεια – Οικογένεια ● Κινητικότητα ● Εθνοφοροσύνη ● Αστικοποίηση ● Κοινωνικές τάξεις

Σχήμα 5.6. Επιμέρους Κατηγορίες Πολιτισμικών Στοιχείων.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Akinlo, A.E. (2004). Foreign Direct Investment and Growth in Nigeria: An Empirical Investigation. *Journal of Policy Modeling*, 26, 627–639.
- Asiedu, E. (2002). On The Determinants Of Foreign Direct Investment To Developing Countries: Is Africa Different? *World Development*, 30(1), 107-119.
- Axaroglou, K. (2005). What Attracts Foreign Direct Investment Inflows in the United States. *The International Trade Journal*, 19(3), 285-308.
- Basile, R. (2004). Acquisitions versus Greenfield investment: The Location of Foreign Manufacturers in Italy. *Regional Science and Urban Economics*, 34, 3-25.
- Billington, N. (1999). The location of foreign direct investment: An empirical analysis. *Applied Economics*, 31 (1), 65-76.
- Boateng, A. and Glaister, K. (1999). Foreign direct investment in Ghana: Patterns of activity distribution and the role of government policy. *Journal of Euromarketing*, 8(4), 51-74.
- Borenzstein, E., Gregorio, J. D. and Lee, J.-W. (1998). How Does Foreign Direct Investment Affect Economic Growth? *Journal of International Economics*, 45 (1), 115-135.
- Chakrabarti, A. (2001). A Sensitivity Analysis Of Cross-Country Regressions. *Kyklos*, 54(1), 89-114.
- Dunning, J. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2nd edition. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- De Mello, L. R. (1997). Foreign Direct Investment in Developing Countries and Growth: A Selective Survey. *Journal of Development Studies*, 34(1), 1-34.
- Erramilli, K. and D' Souza, D. (1995). Uncertainty and foreign direct investment: The role of moderators. *International Marketing Review*, 12(3), 47-60.
- Galan, J. and Benito, J. (2001). Determinant factors of foreign direct investment: Some empirical evidence. *European Business Review*, 13(5), 269-278.
- Gao, T. (2005). Foreign direct investment in China: How big are the roles of culture and geography? *Pacific Economic Review*, 10(2), 153-166.
- Georgopoulos, A. (1991). *Internationalisierung der Produktion dargestellt am Beispiel Griechenlands*. Arbeitsbericht Nr. 29, Ibero-Amerika Institut für Wirtschaftsforschung der Universität Göttingen, Göttingen.
- Gilmore, A., O'Donnell, A., Carson, D. and Cummins, D. (2003). Factors influencing foreign direct investment and international joint ventures: A comparative study of Northern Ireland and Bahrain. *International Marketing Review*, 20(2), 195-215.
- Grosse, R. and Trevino, L.J. (1996). Foreign Direct Investment in the United States: An Analysis by Country of Origin. *Journal of International Business Studies*, 27, 139-155.
- Habib, M. and Zurawicki, L. (2002). Corruption and Foreign Direct Investment. *Journal of International Business Studies*, 33 (2), 291-307.
- Head, K., Ries, J. and Swensson, D. (1995). Agglomeration Benefits and Location Choice: Evidence from Japanese Manufacturing Investments in the United States. *Journal of International Economics*, 38, 223–247.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hymer, S.H. (1960). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Cambridge: MIT Press.

- Janeba, E. (2002). Attracting FDI in a politically risky world. *International Economic Review*, 43(4), 1127-1155.
- Khanna, T. and Palepu, K. (1997). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75(4), 41-45.
- Kleinert, J. (2000). *Megafusionen: Welle oder Trend?* Institut für Weltwirtschaft Kiel (Hrsg), Die Weltwirtschaft, Heft 4.
- Kottaridi, C. (2005). The 'core-periphery' Pattern of FDI-led Growth and Production Structure in the EU. *Applied Economics*, 37, 99-113.
- Lall, S. (1980). Monopolistic Advantages and Foreign Involvement by U.S. Manufacturing Industries. *Managerial and Decision Economics*, 2, 220-228.
- Lensink, R. and Morrissey, O. (2000). Aid instability as a measure of uncertainty and the positive impact of aid on growth. *Journal of Development Studies*, 36(3), 31-49.
- Lin, H.L. and Yeh, R.S. (2005). The Interdependence between FDI and R&D: An Application of an Endogenous Switching Model to Taiwan's Electronics Industry. *Applied Economics*, 37, 1789-1799.
- Miroshnik, V. (2002). Culture and international management: A review. *Journal of Management Development*, 21(7), 521-544.
- Morrisset, P. (2000). Foreign direct investment to Africa: Policies also matter. *Transnational Corporations*, 9(2), 107-125.
- Mudambi, R. (1995). The MNE Investment Location Decision: Some Empirical Evidence. *Managerial and Decision Economics*, 16 (3), 249-257.
- Onyeiwu, S. (2003). Analysis of FDI flows to DCs. Is the MENA region different? Paper presented at the *Economic Research Forum*, ERF.
- Riedel, J. (1975). The Nature and Determinants of Export-Oriented Direct Foreign Investment in a Developing Country: A Case Study of Taiwan. *Review of World Economics (Weltwirtschaftliches Archiv)*, 111(3), 505-528.
- Shama, A. (2000). Determinants of entry strategies of U.S. companies into Russia, the Czech Republic, Hungary, Poland, and Romania. *Thunderbird International Business Review*, 42(6), 651-676.
- Smith, D.F. and Florida, R. (1994). Agglomeration and Industrial Location: An Econometric Analysis of Japanese – Affiliated Manufacturing Establishments in Automotive – Related Industries. *Journal of Urban Economics*, 36, 23-41.
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Veugelers, R. (1991). Locational Determinants and Ranking of Host Countries: An Empirical Assessment. *KYKLOS*, 44(3), 363-382.
- Veugelers, R. (1989). Wage Premia, Price-Cost Margins and Bargaining Power in Belgian Manufacturing. *European Economic Review*, 33, 169-180.
- Waldkirch, A. (2003). The 'New Regionalism' and Foreign Direct Investment: the Case of Mexico. *Journal of International Trade and Economic Development*, 12(2), 151-184.
- Wei, S.-J. (2000). *Does Corruption Relieve Foreign Investors of the Burden of Taxes and Capital Controls?* The World Bank Policy Research Working Paper Series, 2209.
- Wheeler, D. and Mody, A. (1992). International Investment Location Decisions, The Case of US Firms. *Journal of International Economics*, 33, 57-76.
- United Nations (1983). *Transnational Corporations in World Development*. New York: UN.

Κεφάλαιο 6 - Στρατηγικές Διεθνοποίησης, Διάρθρωση Διεθνικών Επιχειρήσεων και Ρόλοι Θυγατρικών

Σύνοψη–περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τις διάφορες στρατηγικές διεθνοποίησης των διεθνικών επιχειρήσεων και τη διάρθρωσή τους, δίνοντας έμφαση στις σχέσεις μεταξύ μητρικών και των θυγατρικών τους. Οι τρεις βασικοί στρατηγικοί στόχοι των διεθνικών επιχειρήσεων, δηλαδή η αποδοτικότητα, η ευελιξία και η μάθηση σε παγκόσμιο επίπεδο, σε συνδυασμό με τους τρόπους επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οδηγούν σε τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές επιλογές: την πολυτοπική στρατηγική, τη διεθνή στρατηγική, την παγκόσμια στρατηγική και τη διεθνική στρατηγική. Στη συνέχεια, επιχειρούμε να δημιουργήσουμε μια σύνδεση αυτών των στρατηγικών με τη θεωρία του κόστους συναλλαγής της διεθνούς παραγωγής. Η επιλογή της σωστής στρατηγικής από τη διεθνική επιχείρηση δεν είναι αρκετή για να την οδηγήσει στην επιτυχία. Θα πρέπει να την εφαρμόσει και με τον σωστό τρόπο. Η επιτυχημένη εφαρμογή της βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη διάρθρωσή της και τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα σ' αυτή. Κάτω από αυτό το πρίσμα, γίνεται μια ανασκόπηση κλασσικών και πρόσφατων προσεγγίσεων σχετικά με τη διάρθρωση των διεθνικών επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση στην κατηγοριοποίησή τους με βάση τη σημαντική έρευνα των Bartlett και Ghoshal (2000). Επιπλέον, γίνεται αναφορά στις αντιμαχόμενες δυνάμεις της παγκόσμιας ενσωμάτωσης και της τοπικής ανταπόκρισης ή διαφοροποίησης και του τρόπου με τον οποίο ανταποκρίνονται οι διάφορες κατηγορίες διεθνικών επιχειρήσεων σε αυτές. Τέλος, παρουσιάζονται οι ρόλοι των θυγατρικών επιχειρήσεων και οι σχέσεις εξάρτησης και ελέγχου από τη μητρική τους, που συνήθως συναντώνται σε κάθε τύπο διεθνικής.

Προαπαιτούμενη γνώση

Το περιεχόμενο του παρόντος κεφαλαίου μπορεί να καταστεί πιο κατανοητό στον αναγνώστη, εάν αυτός κατέχει γνώσεις στρατηγικής των επιχειρήσεων και έχει μελετήσει τα προηγούμενα κεφάλαια του συγγράμματος.

6.1 Εισαγωγική προσέγγιση

Σύμφωνα με τους Bartlett και Ghoshal (2000), οι διεθνικές επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με τρεις διαφορετικούς στρατηγικούς στόχους: την αποδοτικότητα, την ευελιξία και τη μάθηση σε παγκόσμιο επίπεδο. Η παγκόσμια αποδοτικότητα μπορεί να βελτιωθεί είτε αυξάνοντας τις πωλήσεις-έσοδα είτε μειώνοντας τα κόστη. Η ενσωμάτωση των δραστηριοτήτων των διεθνικών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο τους επιτρέπει να πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας και φάσματος και, συνεπώς, να μειώνουν το κόστος τους. Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους διαφοροποιώντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους, προκειμένου να ανταποκριθούν σε διαφορές σχετικά με τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τη διάρθρωση των κλάδων, τα κανάλια διανομής ή τους κυβερνητικούς κανονισμούς.

Η παγκόσμια ευελιξία σχετίζεται με την ικανότητα της επιχείρησης να διαχειρίζεται τους κινδύνους και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που προκύπτουν από τη διαφορετικότητα και τη ρευστότητα του παγκόσμιου περιβάλλοντος. Υπάρχουν τέσσερις τέτοιες πηγές, οι οποίες μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες, αλλά και απειλές την ίδια στιγμή. Αυτές είναι (Bartlett and Ghoshal, 2000):

- μακροοικονομικοί παράγοντες, όπως πολεμικές συρράξεις, επιτόκια, μισθοί, συναλλαγματικές ισοτιμίες,
- κυβερνητικές ρυθμίσεις, όπως απαλλοτριώσεις ή αλλαγές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες,
- αντιδράσεις των ανταγωνιστών στις χώρες υποδοχής,
- φυσικοί, οικονομικοί και ανθρωπίνι πόροι.

Η παρουσία των διεθνικών επιχειρήσεων σε διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα τους δίνει τη δυνατότητα να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες για παγκόσμια μάθηση. Η έκθεσή τους σε διαφορετικές συνθήκες και ερεθίσματα, τους επιτρέπει να αναπτύσσουν ποικίλους μηχανισμούς και ικανότητες. Αυτές οι ικανότητες είναι δυνατόν να τις οδηγήσουν στην ανάπτυξη καινοτομιών, που στη συνέχεια μπορούν να εκμεταλλευτούν σε παγκόσμιο επίπεδο. Θα πρέπει, βέβαια, να σημειώσουμε ότι η ύπαρξη της διαφορετικότητας από μόνη της

δεν εξασφαλίζει τη μάθηση και ότι η διεθνική επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει τους κατάλληλους μηχανισμούς και συστήματα, προκειμένου να την αποκτήσει.

6.2 Στρατηγικές διεθνοποίησης

Οι Bartlett και Ghoshal (2000) αναφέρονται σε τέσσερις διαφορετικές στρατηγικές προσεγγίσεις οι οποίες προκύπτουν εάν συνδυάσουμε τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τους στρατηγικούς στόχους (Πίνακας 6.1).

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν *πολυτοπική* στρατηγική δίνουν προτεραιότητα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των διαφορών σε εθνικό επίπεδο, προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους διάφορους στρατηγικούς στόχους τους. Η παγκόσμια αποδοτικότητα επιτυγχάνεται με την αύξηση των εσόδων, που οι διεθνικές κατορθώνουν μέσω της διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις διαφορετικές καταναλωτικές προτιμήσεις και κυβερνητικούς κανονισμούς. Η ανταπόκριση στις εθνικές διαφορές επιτρέπει στις διεθνικές επιχειρήσεις να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που σχετίζονται με την παγκόσμια ευελιξία. Παρόλο που οι επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική μαθαίνουν από τις τοπικές αγορές, η γνώση αυτή παραμένει κατά βάση εντός των συνόρων: οι θυγατρικές αναγνωρίζουν τις τοπικές ανάγκες και χρησιμοποιούν τις τοπικές πηγές πόρων για να τις καλύψουν. Αυτό ονομάζεται «τοπική καινοτομία για την τοπική αγορά».

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν *διεθνή* στρατηγική, εστιάζουν πρωταρχικά στον στρατηγικό στόχο της παγκόσμιας μάθησης, ενώ χρησιμοποιούν και τις τρεις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για να τον επιτύχουν. Εντούτοις, οι περισσότερες διεθνικές επιχειρήσεις που ακολουθούν αυτή τη στρατηγική, περιορίζονται κυρίως στην εκμετάλλευση και μεταφορά τεχνολογιών, που αναπτύσσονται στη χώρα προέλευσης, προς τις λιγότερο ανεπτυγμένες παγκόσμιες αγορές (Bartlett and Ghoshal, 2000). Ουσιαστικά ακολουθούν τη θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος του Vernon, η οποία παρουσιάστηκε στο Κεφάλαιο 2 του παρόντος συγγράμματος. Το μειονέκτημα αυτής της στρατηγικής είναι ότι, ενώ είναι πολύ αποτελεσματική στη μεταφορά της γνώσης σε παγκόσμιο επίπεδο, δεν συντελεί στην επίτευξη των άλλων δύο στόχων, της παγκόσμιας αποδοτικότητας και της ευελιξίας.

Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν *παγκόσμια* στρατηγική, δίνουν έμφαση στον στόχο της παγκόσμιας αποδοτικότητας, μέσω και των τριών πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Παρόλα αυτά, δεν επωφελούνται από όλο το φάσμα των εθνικών διαφορών, αλλά περιορίζονται στο να εκμεταλλευτούν μόνο διαφορές στο κόστος των συντελεστών παραγωγής, με την εγκατάσταση της παραγωγής σε χώρες χαμηλού κόστους. Αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με τις επιχειρήσεις που ακολουθούν *πολυτοπική* στρατηγική, οι οποίες όπως έχουμε ήδη αναφέρει, εστιάζουν στις διαφορετικές προτιμήσεις του κάθε κράτους υποδοχής. Η συγκέντρωση και η κεντρική διαχείριση των λειτουργιών της παραγωγής και της έρευνας και ανάπτυξης που χαρακτηρίζει την παγκόσμια στρατηγική, περιορίζει την ευελιξία της επιχείρησης και την εκθέτει σε πολιτικούς και συναλλαγματικούς κινδύνους. Επιπρόσθετα, μειώνει την ικανότητά της να μάθει από τις αγορές του εξωτερικού.

Η *διεθνική* στρατηγική ακολουθείται από επιχειρήσεις που αναγνωρίζουν ότι ο κάθε διαφορετικός συνδυασμός πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στρατηγικού στόχου έχει την αξία του και μπορεί να είναι πιο κατάλληλος από τους υπόλοιπους σε συγκεκριμένους κλάδους. Επιπλέον, έχουν συνειδητοποιήσει ότι στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και σε πολλούς κλάδους, είναι πλέον απαραίτητο γι' αυτές να προσπαθούν να επιτύχουν και τους τρεις στρατηγικούς στόχους ταυτόχρονα. Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που ακολουθούν μια *πολυτοπική* στρατηγική, αυτές που χαρακτηρίζονται από τη διεθνική στρατηγική επιχειρούν να φτάσουν στους στόχους τους, κάνοντας χρήση και των τριών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Βέβαια, κάτι τέτοιο δεν είναι και τόσο εύκολο και απαιτεί μια πολύ διαφορετική οργανωτική διάρθρωση.

Στρατηγικοί Στόχοι	Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος		
	Εθνικές Διαφορές	Οικονομίες κλίμακας	Οικονομίες φάσματος
Παγκόσμια αποδοτικότητα	Εκμετάλλευση των διαφορών στα κόστη των συντελεστών παραγωγής (μισθοί, κόστος κεφαλαίου) και στις εθνικές προτιμήσεις	Επέκταση και εκμετάλλευση πιθανών οικονομιών κλίμακας σε κάθε δραστηριότητα	Κατανομή των επενδύσεων και του κόστους σε πολλές αγορές και δραστηριότητες
Παγκόσμια ευελιξία	Διαχείριση των κινδύνων και των ευκαιριών που προκύπτουν από τις εθνικές προτιμήσεις	Εξισορρόπηση των οικονομιών κλίμακας με τη στρατηγική και λειτουργική ευελιξία	Διαφοροποίηση του κινδύνου και δημιουργία εναλλακτικών
Παγκόσμια μάθηση	Μάθηση μέσα από τις κοινωνικές διαφορές στις οργανωσιακές και διοικητικές πρακτικές και συστήματα	Ωφέλεια λόγω της εμπειρίας – μείωση κόστους και καινοτομία	Διάχυση της μάθησης σε όλο τον οργανισμό, σε διαφορετικά προϊόντα, αγορές και δραστηριότητες

Πίνακας 6.1. Στρατηγικές διεθνοποίησης.

Πηγή: Bartlett & Ghoshal, 2000.

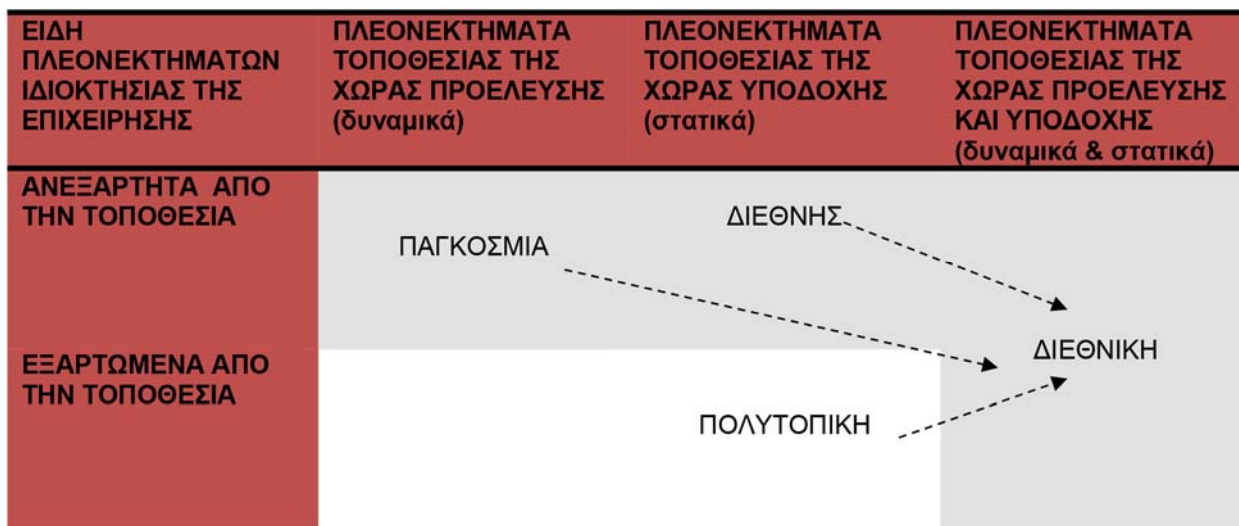
6.3 Στρατηγικές ανταγωνισμού και πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας

Οι Rugman και Verbeke (1992) είναι οι πρώτοι ερευνητές που προσπάθησαν να συνδυάσουν με επιτυχία τη θεωρία του κόστους συναλλαγής στη διεθνή παραγωγή, η οποία αναφέρθηκε στο Κεφάλαιο 2, με τις στρατηγικές ανταγωνισμού που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Ξεκινούν από τη βάση ότι η Άμεση Ξένη Επένδυση επιλέγεται ως προτιμότερος τρόπος εισόδου σε μια ξένη αγορά, σε σχέση με τις εξαγωγές, την αδειοδότηση ή την κοινοπραξία. Όπως πρεσβεύει και η εκλεκτική θεωρία του Dunning, σε αυτήν την περίπτωση υπάρχουν τα πλεονεκτήματα της εσωτερικοποίησης.

Στο πλαίσιο αυτό, διακρίνουμε δύο ειδών ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας των διεθνικών επιχειρήσεων: αυτά που εξαρτώνται από την τοποθεσία της επένδυσης και αυτά που είναι ανεξάρτητα της τοποθεσίας. Το όφελος από τα ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας που εξαρτώνται από την τοποθεσία της επένδυσης, στηρίζεται στη χρήση τους σε συγκεκριμένες τοποθεσίες. Δεν μπορούν να μεταφερθούν εύκολα ή να χρησιμοποιηθούν σε άλλη τοποθεσία, χωρίς να προσαρμοστούν σε σημαντικό βαθμό. Για παράδειγμα, οι γνώσεις μιας επιχείρησης σχετικά με τις ιδιαιτερότητες του συστήματος διανομής στην Ιαπωνία, θα ήταν άχρηστες σε κάποια άλλη χώρα. Αντίθετα, τα ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας που είναι ανεξάρτητα από την τοποθεσία, μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε παγκόσμια κλίμακα. Η μεταφορά τους σε διάφορες τοποθεσίες μπορεί να γίνει με χαμηλό κόστος και χωρίς σημαντική προσαρμογή. Σε αυτήν την περίπτωση ανήκει η τεχνολογία που προκύπτει μέσω της λειτουργίας της έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και συγκεκριμένες διοικητικές πρακτικές και δεξιότητες μάρκετινγκ.

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας ή εγκατάστασης (ειδικά πλεονεκτήματα των χωρών σύμφωνα με τους Rugman και Verbeke (1992)), αυτά προκύπτουν από δύο πηγές, ήτοι τη χώρα προέλευσης και τη χώρα υποδοχής. Επίσης, η χρήση τους μπορεί να είναι στατική ή δυναμική. Για παράδειγμα, ένα υψηλά εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό της χώρας προέλευσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί με στατικό τρόπο, δηλαδή

να υποστηρίξει τα σημερινά ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης. Μπορεί όμως να έχει και δυναμική συμβολή, δηλαδή να βοηθήσει στην ανάπτυξη νέων ειδικών πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας, όπως μια νέα τεχνολογία. Το ίδιο θα μπορούσε να ισχύει και για τα ειδικά πλεονεκτήματα τοποθεσίας της χώρας υποδοχής (Πίνακας 6.2).



Πίνακας 6.2. Πηγές διεθνούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στρατηγικές ανταγωνισμού.

Πηγή: Rugman & Verbeke, 1992.

Στην περίπτωση της πολυτοπικής στρατηγικής, οι διαφορές μεταξύ των χωρών που αφορούν προτιμήσεις των καταναλωτών, συνθήκες της αγοράς και κυβερνητικές ρυθμίσεις, αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας που εξαρτώνται από τον τόπο εγκατάστασης. Αυτά τα πλεονεκτήματα συχνά δρουν συμπληρωματικά με τα ειδικά πλεονεκτήματα των χωρών υποδοχής, όπως οι τοπικές υποδομές μάρκετινγκ ή οι αγορές που προστατεύονται από το κράτος.

Η διεθνής στρατηγική αποτυπώνεται με τον καλύτερο τρόπο από την εκλεκτική θεωρία του Dunning (1979). Το αρχικό υπόδειγμα θεωρεί ότι τα ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων δεν εξαρτώνται από την τοποθεσία της επένδυσης και μπορούν να χρησιμοποιηθούν οπουδήποτε στον κόσμο. Η επιλογή της καλύτερης τοποθεσίας για την εγκατάσταση των θυγατρικών σε αυτή την περίπτωση βασίζεται σε στατικά πλεονεκτήματα τοποθεσίας της χώρας υποδοχής, όπως είναι για παράδειγμα το φθινό εργατικό δυναμικό. Η θεωρία του κύκλου ζωής του προϊόντος, επίσης συνδέεται με τα χαρακτηριστικά αυτής της στρατηγικής.

Η παγκόσμια στρατηγική βασίζεται προφανώς σε ειδικά πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων που δεν εξαρτώνται από τον τόπο εγκατάστασης και, συνεπώς, μπορούν να αξιοποιηθούν παγκοσμίως. Τα ειδικά πλεονεκτήματα τοποθεσίας της χώρας προέλευσης είναι πιο σημαντικά από τα αντίστοιχα της χώρας υποδοχής, γιατί η παραγωγική λειτουργία βρίσκεται συνήθως συγκεντρωμένη στη χώρα προέλευσης.

Τέλος, η διεθνής στρατηγική βασίζεται σε έναν συνδυασμό ειδικών πλεονεκτημάτων ιδιοκτησίας είτε ανεξάρτητων είτε εξαρτημένων από τον τόπο εγκατάστασης. Τα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας που εξαρτώνται από την τοποθεσία, θα είναι απαραίτητα για τις χώρες που παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές και η προσαρμογή και ανταπόκριση σε αυτές είναι αναγκαία. Από την άλλη μεριά, τα ανεξάρτητα τοποθεσίας ειδικά πλεονεκτήματα είναι αξιοποιήσιμα σε παγκόσμιο επίπεδο. Όσον αφορά τα ειδικά πλεονεκτήματα των χωρών, η διεθνής στρατηγική προσπαθεί να επωφεληθεί εξίσου και από αυτά της χώρας προέλευσης, αλλά και από τα πλεονεκτήματα της χώρας υποδοχής. Επιπλέον, είναι δυνατόν να χρησιμοποιεί τα πλεονεκτήματα τοποθεσίας της χώρας υποδοχής με δυναμικό τρόπο, σε αντίθεση με την πολυτοπική και τη διεθνή στρατηγική. Μάλιστα, στα πλαίσια της διεθνούς στρατηγικής, μια επιχείρηση θα διαλέξει να εγκαταστήσει την κάθε Στρατηγική Επιχειρηματική Μονάδα της στη χώρα που διαθέτει το πιο ευνοϊκό «διαμάντι» σύμφωνα με τον Porter (1990), δηλαδή τον πιο ευνοϊκό συνδυασμό παραγόντων που προσδιορίζουν το εθνικό συγκριτικό πλεονέκτημα (Σχήμα 6.1).

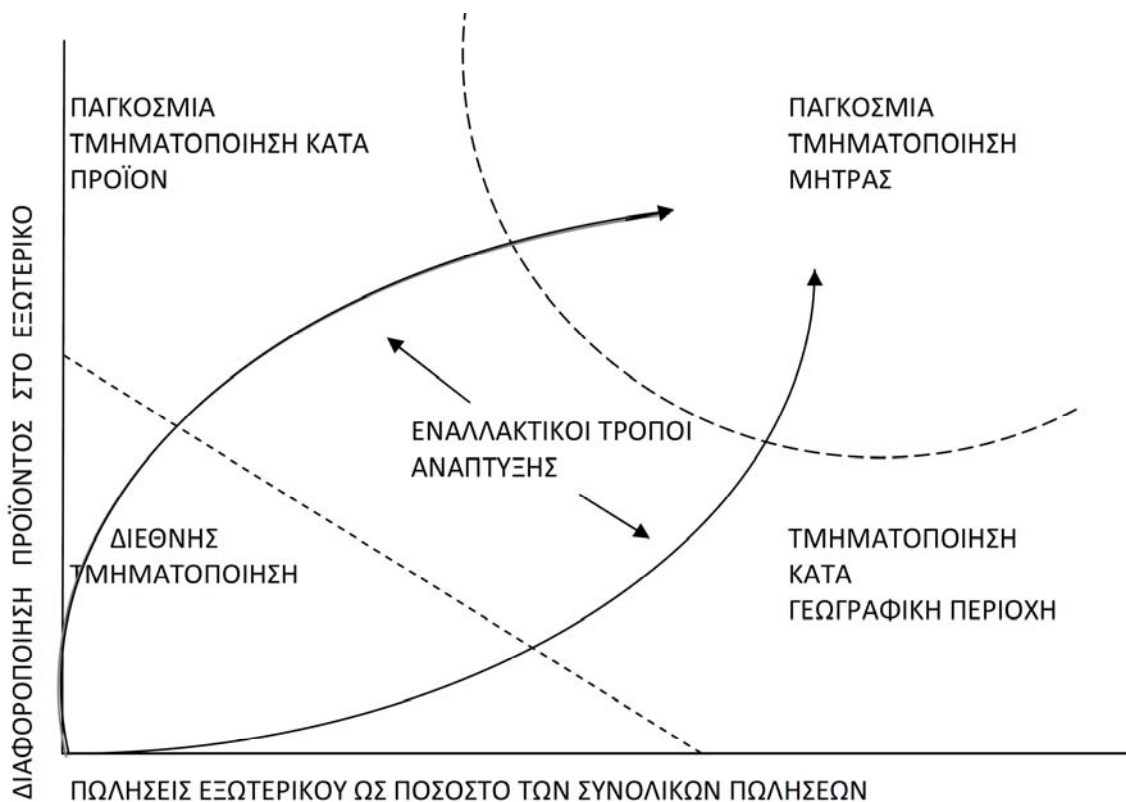


Σχήμα 6.1. Οι τέσσερις προσδιοριστικοί παράγοντες του εθνικού συγκριτικού και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το «διαμάντι» του Porter.

Πηγή: Porter, 1990.

6.4 Διάρθρωση διεθνικών επιχειρήσεων

Παρότι η επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής μιας επιχείρησης αποτελεί πολύ σημαντική απόφαση, η επιτυχημένη εφαρμογή αυτής της στρατηγικής βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στη διάρθρωση και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στο εσωτερικό της. Η κλασική μελέτη των Storfors και Wells (1972) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ στρατηγικής και δομής της επιχείρησης στο διεθνές περιβάλλον, καταλήγοντας σε δύο μεταβλητές που μπορούσαν να καθορίσουν την οργανωσιακή δομή: τη διαφοροποίηση του προϊόντος στο εξωτερικό και το ποσοστό των πωλήσεων στο εξωτερικό. Το Σχήμα 6.2 παρουσιάζει τις διαφορετικές οργανωσιακές δομές που υιοθετούν οι διεθνικές επιχειρήσεις στα διαφορετικά στάδια της επέκτασής τους στο εξωτερικό.



Σχήμα 6.2. Τα στάδια της διεθνοποίησης και η οργανωσιακή δομή.

Πηγή: Stopford & Wells, 1972.

Όταν οι επιχειρήσεις ξεκινούν τη διεθνοποίησή τους, τόσο το ποσοστό των πωλήσεών τους στο εξωτερικό όσο και η διαφοροποίηση των προϊόντων τους είναι περιορισμένα, συνεπώς προτιμούν να έχουν απλώς ένα διεθνές τμήμα. Η εγχώρια οργανωσιακή δομή παραμένει όπως είναι, ενώ όλες οι διεθνείς δραστηριότητες βρίσκονται συγκεντρωμένες σε ένα τμήμα. Το πλεονέκτημα αυτής της δομής είναι ότι είναι απλή και σαφής, ενώ δεν απαιτεί την αναδιοργάνωση της δομής όλης της επιχείρησης. Επιπλέον, ευνοεί τη συγκέντρωση διεθνούς γνώσης και εμπειρίας. Από την άλλη μεριά, συνήθως υποτιμά τη σημασία της διεθνούς δραστηριότητας, αφού αποτελεί απλώς άλλο ένα τμήμα μέσα στην επιχείρηση. Επίσης, δεν δίνεται η κατάλληλη βαρύτητα στη διαφορετικότητα που μπορεί να παρουσιάζει η διεθνής δραστηριότητα σε διάφορες χώρες. Τέλος, ο διαχωρισμός των εγχώριων και των διεθνών δραστηριοτήτων μπορεί να οδηγήσει στην επανάληψη ενεργειών και να περιορίσει τη μεταφορά γνώσης μέσα στην εταιρεία. Η απομόνωση των τμημάτων προκαλεί έλλειψη συντονισμού μεταξύ των δραστηριοτήτων στο εσωτερικό και το εξωτερικό, πράγμα που μπορεί να εμποδίσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Καθώς επεκτείνουν τις διεθνείς τους δραστηριότητες, οι επιχειρήσεις συνήθως επιλέγουν μία από τις δύο παγκόσμιες δομές, τη δομή κατά γεωγραφική περιοχή και τη δομή κατά προϊόν. Η επιλογή βασίζεται στην έμφαση που δίνεται στις δύο διαστάσεις. Οι επιχειρήσεις που αυξάνουν τις πωλήσεις τους στο εξωτερικό χωρίς ταυτόχρονα να διαφοροποιούν τα προϊόντα τους, είναι πιθανότερο να ακολουθήσουν την τμηματοποίηση κατά παγκόσμια περιοχή. Σε αυτήν την περίπτωση, τα τμήματα μπορεί να αποτελούνται από ξεχωριστές χώρες ή από ομάδες χωρών, ανάλογα με το μέγεθος της αγοράς. Η χώρα στην οποία βρίσκεται η μητρική εταιρεία αποτελεί απλώς μια από τις περιοχές. Κάθε περιοχή-τμήμα συνήθως λειτουργεί με αυτόνομο τρόπο και επιβλέπει τη δική της παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ κ.λπ. Αυτή η προσέγγιση είναι αποτελεσματική όταν η επιχείρηση έχει λίγα προϊόντα (χαμηλό επίπεδο παγκόσμιας διαφοροποίησης προϊόντος), τα οποία πρέπει να προσαρμοστούν στις τοπικές προτιμήσεις και αξίες. Η τοπική ανταπόκριση αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα εδώ. Εντούτοις, και αυτός ο τύπος διάρθρωσης παρουσιάζει προβλήματα, όπως είναι η έλλειψη συντονισμού, η επανάληψη δραστηριοτήτων, η παρεμπόδιση της μεταφοράς σημαντικών πληροφοριών και γνώσης από τη μία μονάδα στην άλλη. Για τον λόγο αυτόν, οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από

τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή συνήθως διαθέτουν επικεφαλείς με ειδικές γνώσεις για κάθε κατηγορία προϊόντων, οι οποίοι βοηθούν στη μεταφορά των πληροφοριών και τη μείωση της επανάληψης.

Οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό παγκόσμιας διαφοροποίησης προϊόντων υιοθετούν συνήθως μια παγκόσμια τμηματοποίηση με βάση το προϊόν. Όπως και στην προηγούμενη τμηματοποίηση, δημιουργούνται ξεχωριστά τμήματα για κάθε βασικό προϊόν ή ομάδα προϊόντων. Τα τμήματα αυτά είναι ως επί το πλείστον ανεξάρτητα και αυτόνομα, και έχουν την ευθύνη για τις δικές τους δραστηριότητες δημιουργίας αξίας (παραγωγή, έρευνα και ανάπτυξη, μάρκετινγκ κ.λπ.). Με αυτόν τον τρόπο, διευκολύνεται ο συντονισμός των δραστηριοτήτων και μειώνονται οι επαναλήψεις μέσα στα τμήματα, ενώ η μεταφορά στρατηγικών ικανοτήτων γίνεται πολύ πιο αποτελεσματικά σε σχέση με την τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή. Η διάρθρωση αυτή ταιριάζει σε κλάδους για τους οποίους η αποδοτικότητα και ο συντονισμός είναι ύψιστης σημασίας. Αντίθετα, σε αυτή την περίπτωση παραμελούνται οι διαφορές των χωρών υποδοχής, με αποτέλεσμα τη χαμηλή τοπική ανταπόκριση.

Καθώς ο βαθμός διεθνοποίησης της επιχείρησης αυξάνεται, με συνέπεια να υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση προϊόντος στο εξωτερικό και ταυτόχρονα υψηλές διεθνείς πωλήσεις, ο τύπος της διάρθρωσής της θα πρέπει να προσαρμοστεί ανάλογα. Σύμφωνα με τους Stopford και Wells (1972), η πιο κατάλληλη διάρθρωση για αυτό το στάδιο διεθνούς ανάπτυξης, είναι η παγκόσμια δομή μήτρας. Αυτή η δομή συνδυάζει τα πλεονεκτήματα της τμηματοποίησης κατά γεωγραφική περιοχή και κατά προϊόν: τοπική ανταπόκριση και παγκόσμια αποδοτικότητα. Στην περίπτωση αυτή, την ευθύνη για ένα συγκεκριμένο προϊόν αναλαμβάνουν δύο διευθυντές: ο διευθυντής προϊόντος και ο διευθυντής γεωγραφικής περιοχής. Με αυτόν τον τρόπο, διευκολύνεται η εξισορρόπηση μεταξύ των απαιτήσεων του προϊόντος και της γεωγραφικής περιοχής, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να επιτυγχάνει αποδοτικότητα και ανταπόκριση την ίδια στιγμή. Εντούτοις, στην πραγματικότητα η μητρική δομή λειτουργεί με αρκετά προβλήματα, όπως συγκρούσεις, γραφειοκρατία και αργή λήψη αποφάσεων. Εξαιτίας της κατανομής της λήψης αποφάσεων σε δύο τμήματα, είναι δύσκολο να αποδοθούν ατομικές ευθύνες, με αποτέλεσμα την έλλειψη της τάξης, της κατεύθυνσης και της ευελιξίας. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτές οι δυσκολίες, αρκετοί ερευνητές έχουν επισημάνει την ανάγκη μετατόπισης του βάρους από τη μητρική δομή ή αλλιώς μηχανιστική δομή, προς μια περισσότερο οργανική δομή, με έμφαση στους ανθρώπους, τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς ελέγχου (Harzing, 2004).

6.5 Στρατηγική διεθνοποίησης και διάρθρωση

Μια περισσότερο ολιστική προσέγγιση, η οποία επιχειρεί να συνδέσει το περιβάλλον, τη στρατηγική, τη διάρθρωση και τις διαδικασίες, και να δώσει έμφαση στις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις, είναι η κατηγοριοποίηση των διεθνικών επιχειρήσεων από τους Bartlett και Ghoshal (2000). Ο Πίνακας 6.3 παρουσιάζει αυτό το πλαίσιο, με βάση το οποίο η εξαιρετική απόδοση μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα της κατάλληλης επιλογής στρατηγικής σύμφωνα με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, τη διάρθρωση και τις διαδικασίες. Οι ερευνητές εντοπίζουν τέσσερα οργανωσιακά μοντέλα διεθνικών επιχειρήσεων: το πολυτοπικό, το διεθνές, το παγκόσμιο και το διεθνικό μοντέλο.



Σχήμα 6.3. Περιβάλλον, στρατηγική, διάρθρωση, συστήματα και διαδικασίες στις διεθνικές επιχειρήσεις.

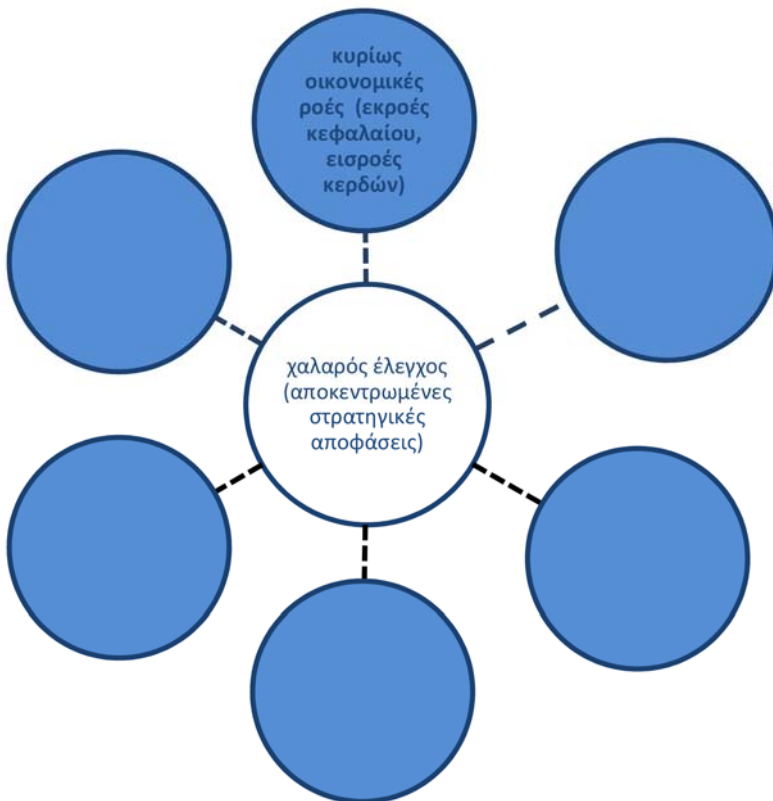
Πηγή: Martinez & Jarillo, 1989.

Πολυτοπικό μοντέλο οργάνωσης

Η χρονική περίοδος μεταξύ των δύο Παγκόσμιων Πολέμων χαρακτηρίστηκε από μία αύξηση του εθνικισμού. Ο προστατευτισμός των κυβερνήσεων αυξήθηκε με αποτέλεσμα την επιβολή πολλών και υψηλών δασμών. Οι εθνικές διαφορές στις προτιμήσεις των καταναλωτών ήταν σημαντικές, ενώ υπήρχαν ακόμα πολλά εμπόδια στην επικοινωνία και τις υποδομές. Όλα τα προηγούμενα ήταν προς όφελος των εθνικών επιχειρήσεων, ενώ, αντίθετα, αποτελούσαν μεγάλο εμπόδιο για τις διεθνικές που εφαρμόζαν τη στρατηγική της συγκέντρωσης της παραγωγής σε μία τοποθεσία για εκμετάλλευση των οικονομικών κλίμακας και την εξυπηρέτηση των παγκόσμιων αγορών με εξαγωγές. Προκειμένου να ανταγωνιστούν τις εθνικές επιχειρήσεις, οι διεθνικές θα έπρεπε να εγκαταστήσουν θυγατρικές με παραγωγική λειτουργία σε περισσότερες χώρες. Ακόμα και τώρα, πολλοί κλάδοι διαθέτουν πολυτοπικά χαρακτηριστικά, όπως είναι ο κλάδος των επώνυμων συσκευασμένων προϊόντων (τρόφιμα και απορρυπαντικά).

Σε αυτήν την περίπτωση, εφαρμόζεται κατά βάση μια πολυτοπική στρατηγική, εφόσον η ανταπόκριση στις τοπικές προτιμήσεις έχει μεγάλη σημασία. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες θα πρέπει να διαφοροποιηθούν για να ικανοποιήσουν την τοπική ζήτηση. Οι διαφορές στις καταναλωτικές προτιμήσεις και τα εμπόδια στην επικοινωνία οδηγούν στην αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, με αποτέλεσμα οι θυγατρικές να είναι σχετικά ανεξάρτητες από τη μητρική εταιρεία. Συνεπώς, το πολυτοπικό μοντέλο οργάνωσης αντιστοιχεί σε μια αποκεντρωμένη δομή (Σχήμα 6.4). Ο αποκεντρωμένος οργανισμός ακολουθεί την τμηματοποίηση κατά γεωγραφική περιοχή.

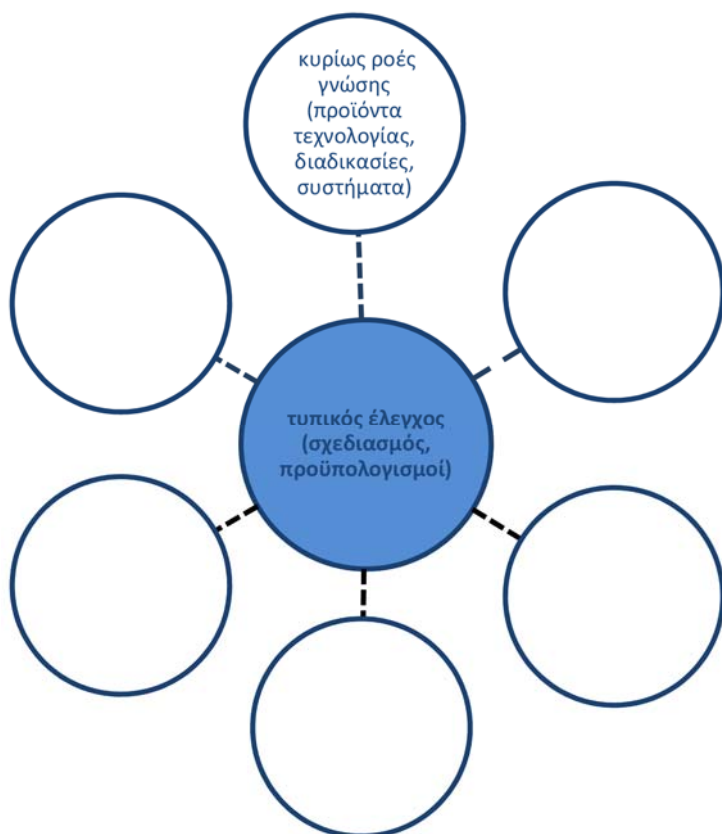
Αυτή η διάρθρωση ταίριαζε κυρίως στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις που αναζητούσαν διεθνή παρουσία τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για επιχειρήσεις οικογενειακής ιδιοκτησίας, με αποτέλεσμα οι οργανωσιακές διαδικασίες να βασίζονται σε προσωπικές σχέσεις και άτυπες επαφές, αντί για τυπικές δομές και συστήματα. Οι λειτουργικές αποφάσεις αναθέτονται σε έμπιστα άτομα με εθνικότητα της χώρας προέλευσης, τα οποία αναλαμβάνουν τη διοίκηση των ξένων θυγατρικών. Συνεπώς, ο έλεγχος και ο συντονισμός έχουν έναν μάλλον ανεπίσημο χαρακτήρα, που συνίσταται στην άμεση προσωπική επαφή μεταξύ των διευθυντών των θυγατρικών και της μητρικής εταιρείας, συνοδευόμενη από κάποια, απλά συνήθως, συστήματα οικονομικού ελέγχου.



Σχήμα 6.4. Πολυτοπικό μοντέλο: αποκεντρωμένη δομή.

Διεθνές μοντέλο οργάνωσης

Η μεταπολεμική περίοδος χαρακτηρίζεται από μια παγκόσμια αύξηση της ζήτησης. Οι καταναλωτές προσπαθούν να αναπληρώσουν τα χρόνια στα οποία επικρατούσε η έλλειψη αγαθών και η οικονομία. Οι επιχειρήσεις στις ΗΠΑ βρίσκονται σε πολύ καλύτερη οικονομική κατάσταση από τις αντίστοιχες ευρωπαϊκές, αφού οι τελευταίες προσπαθούν να ανακτήσουν την εγχώρια δραστηριότητά τους. Οι αμερικάνικες εταιρείες αναπτύσσουν νέες τεχνολογίες και προϊόντα, ενώ ωθούνται στις διεθνείς αγορές από τις εξαγωγές και τις συμφωνίες άδειας παραγωγής προϊόντος. Αργότερα, ξεκινούν την παραγωγή προϊόντων στη Δυτική Ευρώπη και τις αναπτυσσόμενες χώρες. Το διεθνές μοντέλο οργάνωσης παραπέμπει στον διεθνή κύκλο ζωής του προϊόντος, ο οποίος περιγράφει τη διαδικασία διεθνοποίησης αυτών των επιχειρήσεων. Ο κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας εδώ είναι η ικανότητα μεταφοράς της γνώσης, ιδιαίτερα της τεχνολογίας, στις μονάδες του εξωτερικού και σχετίζεται με τη μετέπειτα διάχυσή τους εκεί. Οι θυγατρικές έχουν έναν σχετικό βαθμό ελευθερίας να εισάγουν νέα προϊόντα και στρατηγικές, αλλά ο συντονισμός και ο έλεγχος από τη μητρική εταιρεία είναι περισσότερο επιτακτικός απ' ό,τι στο πολυτοπικό μοντέλο. Οι θυγατρικές εξαρτώνται από τη μητρική όσον αφορά τα νέα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις ιδέες. Σε αυτήν την περίπτωση, η διάρθρωση της επιχείρησης ακολουθεί τη συντονισμένη μορφή, συνήθως με τμηματοποίηση κατά λειτουργία (Σχήμα 6.5). Η διαχειριστική κουλτούρα αυτών των επιχειρήσεων βασίζεται στην επαγγελματική διοίκηση, η οποία υπονοεί κάποιον βαθμό ανάθεσης ευθυνών. Εντούτοις, χαρακτηρίζονται από εξελιγμένα συστήματα διοίκησης και εξειδικευμένα στελέχη προκειμένου να διατηρηθεί ο συνολικός έλεγχος. Κλασικό παράδειγμα διεθνούς κλάδου είναι οι τηλεπικοινωνίες.

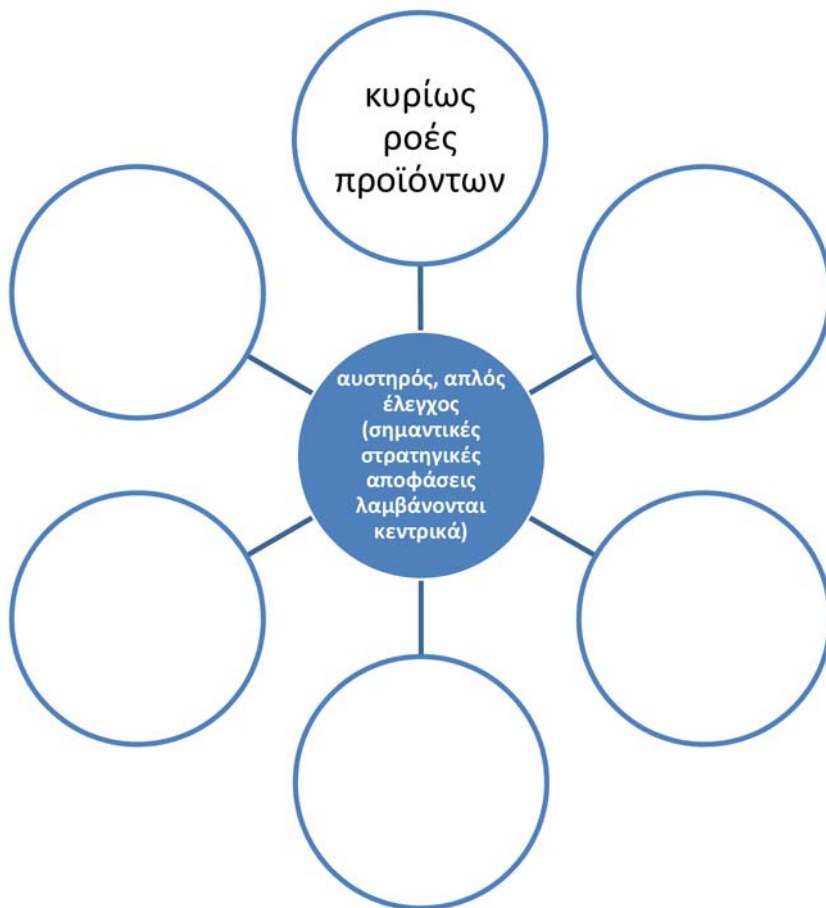


Σχήμα 6.5. Διεθνές μοντέλο: συντονισμένη δομή.

Παγκόσμιο μοντέλο οργάνωσης

Κατά τις δεκαετίες του 1960 και 1970, επήλθαν σημαντικές μειώσεις των εμπορικών δασμών και του κόστους διεθνών μεταφορών, καθώς και των εμποδίων στην επικοινωνία. Επιπλέον, η νέα τεχνολογία είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση της ελάχιστης αποτελεσματικής κλίμακας παραγωγής σε πολλούς κλάδους. Τέλος, οι προτιμήσεις των καταναλωτών έγιναν περισσότερο ομοιογενείς λόγω της αύξησης των ταξιδιών στο εξωτερικό και της επικοινωνίας μεταξύ των λαών. Όλες αυτές οι εξελίξεις έδωσαν τη δυνατότητα σε κάποιους κλάδους να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους, συγκεντρώνοντας και τυποποιώντας την παραγωγή τους σε λίγες περιοχές, με ταυτόχρονη εξυπηρέτηση των αγορών του εξωτερικού μέσω εξαγωγών. Σε έναν παγκόσμιο κλάδο, οι παρόμοιες καταναλωτικές προτιμήσεις και οι οικονομίες κλίμακας, καθιστούν τη συγκέντρωση και την ενσωμάτωση των διαδικασιών αποτελεσματική. Η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης αυτού του κλάδου σε μια χώρα, επηρεάζεται σημαντικά από τη θέση που κατέχει στις υπόλοιπες χώρες, με αποτέλεσμα οι αντίπαλοι να ανταγωνίζονται μεταξύ τους σε παγκόσμια βάση. Κλασικό παράδειγμα παγκόσμιου κλάδου είναι οι ηλεκτρονικές συσκευές.

Η στρατηγική που προτιμούν οι επιχειρήσεις του παγκόσμιου κλάδου δίνει προτεραιότητα στην αποδοτικότητα. Οι παγκόσμιες επιχειρήσεις ενσωματώνουν και εκλογικεύουν την παραγωγή τους, με σκοπό να παράγουν τυποποιημένα προϊόντα με τον πιο οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Αυτήν τη στρατηγική ακολούθησαν παραδοσιακά οι ιαπωνικές επιχειρήσεις, οι οποίες διεθνοποιήθηκαν κυρίως τη δεκαετία του 1970. Σε ένα παγκόσμιο οργανωσιακό μοντέλο, τα πάγια, οι πόροι και οι ευθύνες είναι συγκεντρωμένες κεντρικά. Ο ρόλος των θυγατρικών επιχειρήσεων συχνά περιορίζεται στις πωλήσεις και την εξυπηρέτηση, ενώ χαρακτηρίζονται από λιγότερη ελευθερία κινήσεων συγκριτικά με τις θυγατρικές των πολυτοπικών ή των διεθνών επιχειρήσεων. Η διάρθρωση των παγκόσμιων επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτική δομή, όπως και στην περίπτωση της τμηματοποίησης κατά προϊόν. Αυτή η διάρθρωση ήταν ιδιαίτερα συμβατή με τις διοικητικές νόρμες και διαδικασίες των Ιαπωνικών επιχειρήσεων. Η συγκεντρωτική λήψη αποφάσεων και ο έλεγχος επέτρεψαν σε αυτές τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν τα πολύπλοκα διοικητικά τους συστήματα που απαιτούσαν εντατική επικοινωνία και προσωπική δέσμευση.



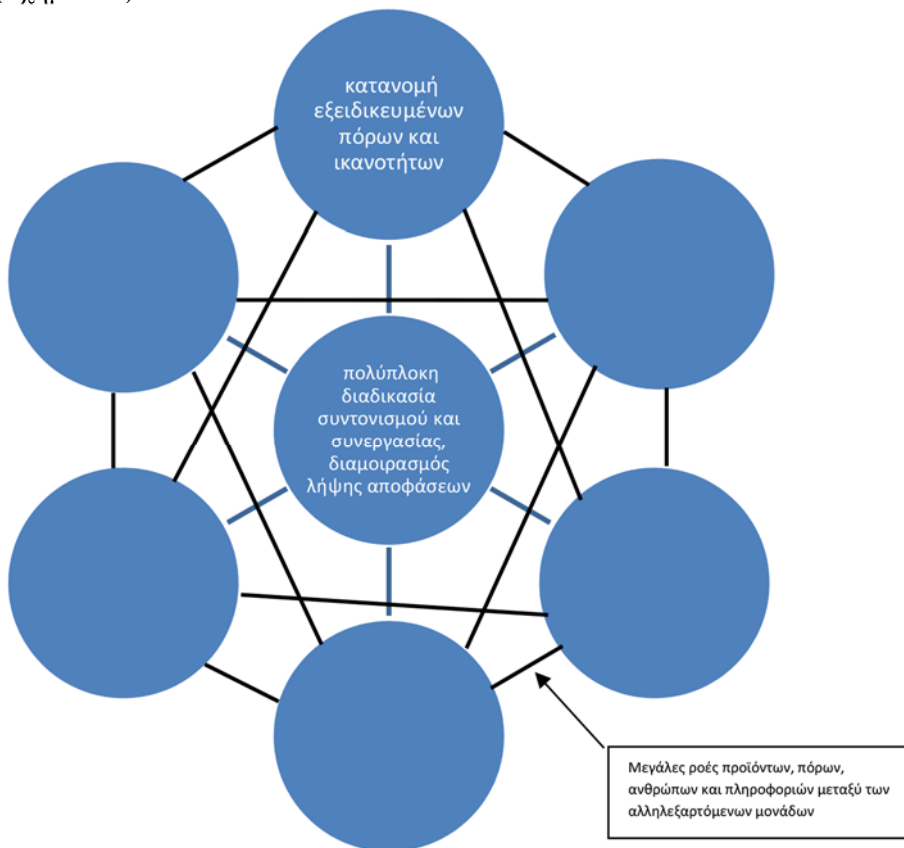
Σχήμα 6.6. Παγκόσμιο μοντέλο: συγκεντρωτική δομή.

Διεθνικό μοντέλο οργάνωσης

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, άρχισε να δημιουργείται μια αυξανόμενη ανησυχία από τις χώρες υποδοχής, σχετικά με τις επιδράσεις των διεθνικών επιχειρήσεων στο εμπορικό τους ισοζύγιο, τα επίπεδα της απασχόλησης και τη διεθνή ανταγωνιστικότητα των οικονομιών τους. Κατά συνέπεια, άρχισαν σταδιακά να προτάσσουν εμπόδια στις εμπορικές συναλλαγές για τον περιορισμό των εισαγωγών, ενώ οι ΑΞΕ υπάχθηκαν σε αυστηρές κυβερνητικές ρυθμίσεις. Επιπλέον, αρκετοί παράγοντες συνέβαλλαν στον περιορισμό της προηγούμενης διαδικασίας παγκοσμιοποίησης. Για παράδειγμα, η ευέλικτη παραγωγή μείωσε την ελάχιστη αποτελεσματική κλίμακα παραγωγής, με τη χρήση της ρομποτικής και των τεχνολογιών CAM/CAD (computer-aided manufacturing / computer-aided design). Η χρήση των προγραμμάτων υπολογιστών απέκτησε σημασία για όλο και περισσότερους κλάδους –από τις τηλεπικοινωνίες, στους υπολογιστές και τις ηλεκτρονικές συσκευές. Η εξέλιξη αυτή επέτρεψε την ανταπόκριση στις ιδιαιτερότητες των καταναλωτών σε τοπικό επίπεδο. Η εποχή που διανύουμε συνδυάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της παγκόσμιας καινοτομίας στη διεθνή εποχή (βλέπε Διεθνές μοντέλο οργάνωσης) και της παγκόσμιας αποδοτικότητας στην παγκόσμια εποχή (βλέπε Παγκόσμιο μοντέλο οργάνωσης), συνεπώς οι διεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να δίνουν ταυτόχρονη προσοχή στην παγκόσμια αποδοτικότητα, την τοπική ανταπόκριση και την παγκόσμια μάθηση.

Για να το επιτύχουν αυτό, οι διεθνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να παραμένουν ευέλικτες, και ουσιαστικά να μην έχουν καθορισμένη στρατηγική αλλά αναδυόμενη, μέσα από συγκεκριμένες εξελίξεις. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η στρατηγική χαρακτηρίζεται συνήθως από ασάφεια και μπορεί να αναλυθεί σε ένα σύνολο αποφάσεων που η σημασία τους γίνεται συχνά κατανοητή μόνο μετά την εφαρμογή τους. Τα διάφορα ζητήματα μορφοποιούνται, καθορίζονται, αντιμετωπίζονται και επιλύονται καθένα ξεχωριστά, όπως όταν ξεμπλέκουμε ένα μπερδεμένο κουβάρι. Μία διεθνική στρατηγική θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη, έτσι ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί στις καταστάσεις, αναδυόμενη μέσα από την πράξη (Mintzberg and McHugh, 1985). Κατά συνέπεια, το είδος της οργανωσιακής δομής που ταιριάζει στη διεθνική στρατηγική πρέπει να είναι πολύ ευέλικτο. Οι Bartlett και Ghoshal αναφέρονται σε μια δομή ενσωματωμένου δικτύου, που ενώνει τις βασικές

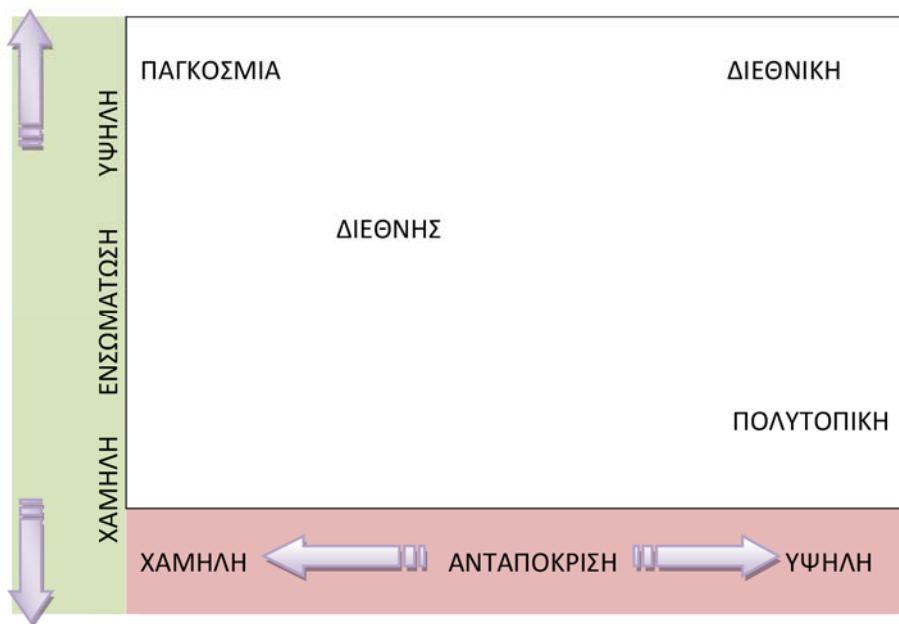
μονάδες της επιχείρησης μεταξύ τους. Τα πάγια, οι πόροι και οι ικανότητες, δεν βρίσκονται συγκεντρωμένα στον πυρήνα αλλά ούτε είναι και τελείως αποκεντρωμένα στις κατά τόπους μονάδες. Οι γνώσεις διαδίδονται σε ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ οι θυγατρικές μπορούν να αποτελούν στρατηγικά κέντρα για συγκεκριμένους συνδυασμούς προϊόντων και αγορών. Οι επιχειρήσεις δημιουργούν «κέντρα αριστείας» (centers of excellence) για κάθε δραστηριότητα. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι αυτή η άποψη έρχεται σε αντίθεση με την παραδοσιακή αντίληψη του ενός στρατηγείου (της μητρικής εταιρείας) και των πολλών εξαρτημένων θυγατρικών της. Σ' αυτήν την περίπτωση, η επιχείρηση μετατρέπεται σε ένα δίκτυο με πολλαπλά κέντρα για διαφορετικές δραστηριότητες. Κάθε κέντρο μπορεί να παίζει στρατηγικό ρόλο σε μια συγκεκριμένη περιοχή (Σχήμα 6.7).



Σχήμα 6.7. Διεθνικό μοντέλο: δομή ενσωματωμένου δικτύου.

6.6 Το πλαίσιο της παγκόσμιας ενσωμάτωσης ανταπόκρισης

Σ' αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούμε στο πλαίσιο της παγκόσμιας ενσωμάτωσης–τοπικής ανταπόκρισης, το οποίο συμπληρώνει την προηγούμενη ανάλυση και αποτυπώνει τις αντικρουόμενες δυνάμεις που καθορίζουν τη λειτουργία των διεθνικών επιχειρήσεων, μέσα από το στρατηγικό περιεχόμενο και τις οργανωσιακές διαδικασίες τους (Bartlett and Ghoshal, 2002). Στο Σχήμα 6.8, ο κάθετος άξονας αντιπροσωπεύει το επίπεδο της ενσωμάτωσης σε παγκόσμια κλίμακα και συνεπώς τον κεντρικό συντονισμό από τη μητρική εταιρεία, ενώ ο οριζόντιος άξονας αντανάκλα τον βαθμό της τοπικής ανταπόκρισης ή διαφοροποίησης, ήτοι τον βαθμό επίδρασης των κατά τόπους θυγατρικών στις στρατηγικές και λειτουργικές αποφάσεις. Τα τέσσερα οργανωσιακά μοντέλα που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα μπορούν να τοποθετηθούν σε αυτό το πλαίσιο, ανάλογα με το επίπεδο ενσωμάτωσης–ανταπόκρισης που τα χαρακτηρίζει. Επιπλέον, αξίζει να τονιστεί σε αυτό το σημείο ότι η τοποθέτηση της διεθνικής στρατηγικής στην πάνω δεξιά γωνία του πλαισίου δεν σημαίνει ότι πάντα δίνει την ίδια έμφαση στην ενσωμάτωση και την ανταπόκριση ταυτόχρονα. Σύμφωνα με τη διεθνική προσέγγιση, η επιχείρηση αποφασίζει σε ποια από τις δύο διαστάσεις θα δώσει έμφαση κάθε φορά, ανάλογα με τις ιδιαίτερες συνθήκες. Η έμφαση μπορεί να διαφέρει για κάθε δραστηριότητα, λειτουργία, εργασία ή χώρα.



Σχήμα 6.8. Στρατηγικές διεθνοποίησης και ενσωμάτωση vs ανταπόκριση.

Πηγή: Bartlett & Ghoshal, 2002.

6.7 Ο ρόλος των θυγατρικών και οι σχέσεις τους με τη μητρική εταιρεία

Η έρευνα της Harzing (1999, 2000) χρησιμοποίησε το μοντέλο των Bartlett και Ghoshal προκειμένου να διερευνήσει τις σχέσεις των θυγατρικών εταιρειών με τις μητρικές τους και τη χρήση των διάφορων μηχανισμών ελέγχου, σε πάνω από 100 διεθνικές επιχειρήσεις από εννέα χώρες (ΗΠΑ, Ιαπωνία, Γερμανία, Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Σουηδία, Ελβετία, Φινλανδία, και Ολλανδία).

Σύμφωνα με αυτήν, η οργανωσιακή δομή της παγκόσμιας εταιρείας είναι συγκεντρωτική και ο βασικός ρόλος των θυγατρικών της είναι να εφαρμόζουν τις στρατηγικές της μητρικής τους εταιρείας, αποτελώντας μέσα αναπαραγωγής προϊόντων και στρατηγικών. Οι ροές μεταφέρονται κυρίως από τη μητρική εταιρεία προς τις θυγατρικές της. Αντίθετα, η πολυτοπική εταιρεία χαρακτηρίζεται από αποκεντρωμένη και χαλαρή οργανωσιακή δομή, ενώ τα επίπεδα μεταφοράς προϊόντων, ανθρώπων και πληροφοριών είναι χαμηλά. Η διεθνική εταιρεία συνδυάζει χαρακτηριστικά και των δύο τύπων, λειτουργώντας ως ένα ενσωματωμένο και αλληλεξαρτώμενο δίκτυο όπου οι θυγατρικές αποκτούν στρατηγικούς ρόλους και δρουν ως κέντρα αριστείας, με υψηλά επίπεδα μεταφοράς προϊόντων, ανθρώπων και πληροφοριών μεταξύ τους.

Η σχέση εξάρτησης των θυγατρικών από τη μητρική εταιρεία στην περίπτωση των παγκόσμιων εταιρειών είναι υψηλή. Οι θυγατρικές συνήθως αποτελούνται μόνο από ένα τμήμα πωλήσεων, μεταφέροντας απλώς προϊόντα από τη μητρική προς την τοπική αγορά. Το επίπεδο αλληλεξάρτησης μεταξύ των θυγατρικών είναι πολύ χαμηλό. Από την άλλη μεριά, η πλειοψηφία των θυγατρικών των πολυτοπικών εταιρειών είναι σχετικά ανεξάρτητες, τόσο μεταξύ τους, όσο και από τη μητρική εταιρεία. Συγκεκριμένα, πραγματοποιούν ένα μικρό ποσοστό των αγορών ή/και πωλήσεών τους, είτε από τη μητρική εταιρεία είτε από τις υπόλοιπες θυγατρικές. Στις διεθνικές εταιρείες παρατηρείται υψηλό επίπεδο ενδοεταιρικού εμπορίου. Παρόλα αυτά, επειδή οι στρατηγικές λειτουργίες, όπως η παραγωγή ή η έρευνα και ανάπτυξη, πραγματοποιούνται από εξειδικευμένες θυγατρικές, το επίπεδο της αλληλεξάρτησης μεταξύ διαφορετικών θυγατρικών είναι μεγαλύτερο από το επίπεδο αλληλεξάρτησης μεταξύ των θυγατρικών και της μητρικής εταιρείας. Η αλληλεξάρτηση λοιπόν, είναι πιο σημαντική από την εξάρτηση.

Βασικό χαρακτηριστικό των πολυτοπικών εταιρειών, όπως έχουμε ήδη αναφέρει, είναι η τοπική ανταπόκριση στις ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών. Η εγκατάσταση των λειτουργιών της παραγωγής και της έρευνας και ανάπτυξης κοντά στον τελικό πελάτη, παρόλο που δεν είναι απόλυτα αναγκαία, βοηθά στην αντίληψη της διαφορετικότητας και στην προσαρμογή που είναι απαραίτητη να γίνει προκειμένου η εταιρεία να προσφέρει με επιτυχία ένα προϊόν της σε μία διαφορετική χώρα. Οι παγκόσμιες εταιρείες δεν έχουν μεγάλη

ανάγκη για τέτοιου είδους πληροφορίες, και γι' αυτόν τον λόγο, οι πιθανότητες να τοποθετούν κομμάτια της αλυσίδας αξίας, όπως η παραγωγή ή το μάρκετινγκ, κοντά στον τελικό καταναλωτή είναι μικρές. Τέλος, ενώ οι διεθνικές εταιρείες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη τάση προσαρμογής των προϊόντων τους στην τοπική αγορά σε σχέση με τις παγκόσμιες, πρέπει επίσης να αντιμετωπίσουν και την ανάγκη για αποδοτικότητα στο κόστος, με εστίαση στις οικονομίες κλίμακας. Συνεπώς, δεν εμφανίζουν την ίδια τάση για εγκατάσταση της παραγωγής ή της έρευνας και ανάπτυξης κοντά στην τοπική αγορά, όπως συμβαίνει στην περίπτωση των πολυτοπικών εταιρειών.

Το στρατηγείο των πολυτοπικών εταιρειών, των οποίων οι θυγατρικές είναι σχετικά ανεξάρτητες και λειτουργούν ως αυτόνομες εταιρείες, ασκεί συνήθως λιγότερο έλεγχο σε αυτές, σε σχέση με τα στρατηγεία των παγκόσμιων ή των διεθνικών εταιρειών. Ο τύπος του ελέγχου σε αυτήν την περίπτωση είναι έμμεσος και περιορίζεται στον έλεγχο του αποτελέσματος ή στον έλεγχο μέσω της κοινωνικοποίησης και των δικτύων. Το πρώτο είδος ελέγχου δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα που επιτυγχάνεται και όχι στον τρόπο (τη συμπεριφορά) επίτευξής του. Ο έλεγχος αφορά εκροές που δημιουργούνται μέσω αναφορών ή συστημάτων παρακολούθησης και μπορεί να είναι είτε συγκεντρωτικά οικονομικά στοιχεία, είτε λεπτομερή ποσά πωλήσεων, παραγωγικών επιπέδων παραγωγικότητας, επενδύσεων κ.λπ. Ο έλεγχος μέσω της κοινωνικοποίησης και των δικτύων αποτελεί άτυπο, διακριτικό και εκλεπτυσμένο είδος ελέγχου. Η κοινωνικοποίηση αναφέρεται στη διασφάλιση ότι όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση μοιράζονται κοινές οργανωσιακές αξίες και στόχους, έχουν δηλαδή την ίδια οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτό το είδος ελέγχου περιλαμβάνει επίσης την άτυπη, οριζόντια ανταλλαγή πληροφοριών, όπου ο έλεγχος πραγματοποιείται μέσω μη-ιεραρχικής επικοινωνίας (άτυπη επικοινωνία ή συντονισμός μέσω ανατροφοδότησης). Τέλος, εδώ εντάσσονται και οι τυπικές, έμμεσες, δια-τμηματικές σχέσεις, οι οποίες, ενώ μοιάζουν με τις προηγούμενες, διαφοροποιούνται στο ότι τυπικά ακολουθούν τις οργανωσιακές δομές (π.χ. λειτουργικές ομάδες). Ο συνολικός έλεγχος που ασκεί η μητρική πολυτοπική εταιρεία στις θυγατρικές της θεωρείται χαμηλός.

Όπως προαναφέραμε, οι θυγατρικές τόσο των παγκόσμιων όσο και των διεθνικών εταιρειών, παρουσιάζουν μεγαλύτερα επίπεδα αλληλεξάρτησης, συνεπώς θα σημειώνουν και μεγαλύτερα επίπεδα ελέγχου. Η διαφορά έγκειται στον τύπο του ελέγχου. Οι παγκόσμιες εταιρείες χαρακτηρίζονται από προσωπικό συγκεντρωτικό έλεγχο εφόσον έχουν, ως επί το πλείστον, συγκεντρωτική δομή όπου η μητρική λαμβάνει τις πιο σημαντικές αποφάσεις. Αυτός ο μηχανισμός ελέγχου υποδηλώνει ένα είδος ιεραρχίας, οι σημαντικές αποφάσεις λαμβάνονται στην κορυφή του οργανισμού και η εκτέλεσή τους από τα κατώτερα επίπεδα παρακολουθείται στενά. Επιπλέον, καθώς οι παγκόσμιες εταιρείες επικεντρώνονται στην παραγωγή και πώληση τυποποιημένων προϊόντων, είναι λογικό να επιδιώκουν υψηλό βαθμό τυποποίησης σε όλες τις διαδικασίες. Γι' αυτόν τον λόγο εφαρμόζουν και ένα δεύτερο είδος ελέγχου, τον γραφειοκρατικό τυπικό έλεγχο. Οι μηχανισμοί ελέγχου αυτής της κατηγορίας είναι απρόσωποι και έμμεσοι. Έχουν ως στόχο να προκαθορίσουν, κυρίως εγγράφως, τη συμπεριφορά που αναμένεται να επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι. Η απρόσωπη χροιά του ελέγχου αυτού έγκειται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ανατρέχουν κάθε φορά στο εκάστοτε εγχειρίδιο, αντί να λαμβάνουν προσωπική και άμεση ενημέρωση για το τι πρέπει να κάνουν. Οι τυπικοί κανόνες, οι κανονισμοί και τα έντυπα προγράμματα αποτελούν εκφάνσεις αυτού του ελέγχου. Ο συνολικός έλεγχος που ασκεί η μητρική παγκόσμια εταιρεία στις θυγατρικές της θεωρείται υψηλός.

Η δομή ενσωματωμένου δικτύου που χαρακτηρίζει τις διεθνικές εταιρείες και το γεγονός ότι οι θυγατρικές τους αναλαμβάνουν έναν περισσότερο στρατηγικό ρόλο, σε σχέση με τις άλλες δύο μορφές εταιρειών, περιορίζει τη δυνατότητα εφαρμογής της συγκεντρωτικής λήψης αποφάσεων. Οι διεθνικές είναι περισσότερο διαφοροποιημένες και θα πρέπει να ενεργούν με ευελιξία, συνθήκες που καθιστούν την εφαρμογή της τυποποίησης και των τυπικών διαδικασιών δύσκολη στην πράξη. Αντίθετα, δίνουν μεγάλη έμφαση σε περισσότερο άτυπους και διακριτικούς μηχανισμούς συντονισμού, όπως ο έλεγχος μέσω κοινωνικοποίησης και δικτύων, οι οποίοι ταιριάζουν περισσότερο με την πολυπλοκότητα και την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος των διεθνικών επιχειρήσεων. Τέλος, χρησιμοποιούν επίσης ελέγχους αποτελεσμάτων, όπως οικονομικές αναφορές και συστήματα προϋπολογισμών, τους οποίους οι περισσότερες διεθνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό. Ο συνολικός έλεγχος που ασκεί σε αυτήν την περίπτωση η μητρική εταιρεία στις θυγατρικές της θεωρείται μέτριος προς υψηλός. (Harzing, 2004).

Βιβλιογραφία/Αναφορές

- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2000). *Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Border Management, 3rd edition*. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2002). The Transnational and Beyond: Reflections and Perspectives at the Millennium. In Cheng, J.L.C., Hitt, M.A., *Managing Transnational Firms: Resources, Market Entry and Strategic Alliances, Advances in International Management, Volume 14* (pp. 3–36). Amsterdam: JAI Press.
- Dunning, J. (1979). Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, 269-295.
- Harzing, A.W.K. (1999). *Managing the Multinationals: An International Study of Control Mechanisms*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Harzing, A.W.K. (2000). An Empirical Test and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. *Journal of International Business Studies*, 31(1), 101–120.
- Harzing, A.W.K. (2004). Strategy and Structure of Multinational Companies. In Harzing, A.W.K. and Van Ruysseveldt, J. (eds.) *International Human Resource Management, 2nd Edition* (pp. 33-64). London: Sage Publications.
- Martinez, J.I. and Jarillo, J.C. (1989). The Evolution of Research on Coordination Mechanisms in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, 20(3), 489–514.
- Mintzberg, H. and McHugh, A. (1985). Strategy formulation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30 (2), 160-197.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London and Basingstoke: Macmillan Press.
- Rugman, A.M. and Verbeke, A. (1992). A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management. *Journal of International Business Studies*, 23(4), 761–771.
- Stopford, J.M. and Wells, L.T. (1972). *Managing the Multinational Enterprise*. New York: Basic Books.

Κεφάλαιο 7 - Διεθνικές Επιχειρήσεις και Επιπτώσεις σε Χώρες Προέλευσης και Υποδοχής

Σύνοψη–περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει τις επιδράσεις των Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ) στις χώρες προέλευσης και υποδοχής αντίστοιχα, για τις επιχειρήσεις που έχουν διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα. Αρχικά, γίνεται μια κατηγοριοποίηση των αποτελεσμάτων των διεθνικών επιχειρήσεων σε σχέση με τη λειτουργία τους στη χώρα προέλευσης και στη χώρα υποδοχής. Σχετικά με τη χώρα προέλευσης, γίνεται αναφορά στις επιπτώσεις των ΑΞΕ στις εξαγωγές, στην απασχόληση, την τεχνολογία, το ισοζύγιο πληρωμών και την παραγωγικότητα. Όσον αφορά τις επιπτώσεις των ΑΞΕ στις χώρες υποδοχής, αυτές μπορούν να ταξινομηθούν σε όσες αφορούν το ισοζύγιο πληρωμών και τις εξαγωγές, τους μισθούς, την απασχόληση, την παραγωγικότητα, την εισαγωγή νέων βιομηχανιών και τον ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και σε αυτές που σχετίζονται με τη μεταφορά πόρων τεχνολογίας και κεφαλαίου.

Προαπαιτούμενη γνώση

Το περιεχόμενο του παρόντος κεφαλαίου μπορεί να καταστεί πιο κατανοητό στον αναγνώστη, εφόσον έχουν μελετηθεί τα προηγούμενα κεφάλαια, ιδιαίτερα το Κεφάλαιο 2 «Θεωρητικές Παραλλαγές του Διεθνούς Εμπορίου και της Διεθνούς Επιχείρησης» του συγγράμματος.

7.1 Εισαγωγική προσέγγιση

Η αυξανόμενη ένταση της παγκοσμιοποίησης στο επιχειρηματικό περιβάλλον, που αποδεικνύεται με την ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση των διεθνικών επιχειρήσεων και συνεπώς των ΑΞΕ, έχει πυροδοτήσει σειρά διαμαρτυριών και επιχειρηματολογίας για τις αρνητικές επιδράσεις αυτών των επενδύσεων, τόσο στις χώρες προέλευσης όσο και στις χώρες υποδοχής. Οι διαμαρτυρίες ενάντια στην παγκοσμιοποίηση περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα δυσaráεσκείας σχετικά με τον σύγχρονο τρόπο ζωής και τις αγοραίες οικονομίες, την αύξηση του διεθνούς εμπορίου και της ειδικεύσης, και τη διάσπαση των παραδοσιακών ή καθιερωμένων οικονομικών πρακτικών που αυτό συνεπάγεται. Περιλαμβάνουν επίσης τις ενέργειες των διακυβερνητικών αντιπροσωπειών, όπως ο Διεθνής Εμπορικός Οργανισμός, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), η Παγκόσμια Τράπεζα και οι τράπεζες περιφερειακής ανάπτυξης.

Υπάρχουν, επίσης, πιο συγκεκριμένες κατηγορίες ενάντια στις διεθνικές επιχειρήσεις. Υποστηρίζεται ότι ασκούν πιέσεις για μείωση των αμοιβών και της απασχόλησης στη μητρική χώρα (ή χώρα προέλευσης) ώστε να ωθήσουν την παραγωγή στο εξωτερικό, καθώς και ότι πιέζουν προς τα κάτω τις αμοιβές στις χώρες υποδοχής τους, με συνέπεια την εκμετάλλευση των εργαζομένων σε αυτές τις χώρες. Τέλος, εμποδίζουν την οικονομική ανάπτυξη των χωρών υποδοχής, εκτοπίζοντας τις τοπικές εταιρείες και παρεμποδίζοντας την τεχνολογική τους πρόοδο (Lipsey, 2004).

Η σημαντικότητα των ΑΞΕ προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο επίπεδο της κοινωνικής πρόνοιας στη χώρα υποδοχής και τις εξωτερικότητες (επιδράσεις), τόσο θετικές όσο και αρνητικές, που προκύπτουν από τη δραστηριότητα των διεθνικών επιχειρήσεων (Μπιτζένης, 2014). Υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός ερευνών που προσπαθούν να εντοπίσουν τους παράγοντες που ευνοούν τις θετικές εξωτερικότητες των ΑΞΕ. Παρότι τα αποτελέσματά τους διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής, όπως οι υποδομές και το επίπεδο ανάπτυξής της, προσδιορίζουν σημαντικά το κατά πόσο θετικές ή αρνητικές θα είναι οι εξωτερικότητες αυτές. Με άλλα λόγια, οι θετικές εξωτερικότητες εξαρτώνται από το επιχειρηματικό περιβάλλον και το θεσμικό πλαίσιο της χώρας υποδοχής, και μπορούν να πραγματοποιηθούν με τη μορφή διάχυσης της τεχνολογίας και των πρακτικών διοίκησης, αύξησης των επιπέδων της παραγωγικότητας και της απασχόλησης, βελτίωση της ανταγωνιστικότητας κ.λπ. Επιπλέον, τα κίνητρα που οδηγούν στην πραγματοποίηση μιας ΑΞΕ μπορεί να αποτελέσουν προσδιοριστικό παράγοντα του είδους των επιδράσεων της επένδυσης στη χώρα υποδοχής. Για παράδειγμα, οι επιδράσεις μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές στην περίπτωση που το κίνητρο μιας επένδυσης είναι η αναζήτηση φυσικών πόρων, σε σχέση με την ανάπτυξη μιας βιομηχανικής μονάδας παραγωγής με σκοπό τις εξαγωγές (Παπαδημητρίου και Παπασυριόπουλος, 2012).

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η άμεση ξένη επένδυση νοείται με δύο διαφορετικούς τρόπους και, συνεπώς, υπάρχουν δύο τρόποι μέτρησής της. Σύμφωνα με τον πρώτο, η ΑΞΕ είναι μια ιδιαίτερη μορφή ροής του κεφαλαίου στον διεθνή χώρο. Οδηγεί σε μια ιδιαίτερη μορφή διεθνών περιουσιακών στοιχείων για τις χώρες προέλευσης και πιο συγκεκριμένα στην αξία των μετοχών εταιρειών, που ελέγχονται από κάποιον πολίτη της χώρας προέλευσης, είτε στο σύνολό τους είτε μερικώς. Η άλλη έννοια της ΑΞΕ είναι ότι αποτελεί ένα σύνολο οικονομικών δραστηριοτήτων ή διαδικασιών που διενεργούνται στη χώρα υποδοχής από τις εταιρείες που ελέγχονται ή που ελέγχονται εν μέρει από εταιρείες που εδρεύουν σε κάποια άλλη χώρα (χώρα προέλευσης). Αυτές οι δραστηριότητες μπορεί να είναι η παραγωγή, η απασχόληση, οι πωλήσεις, η αγορά και η χρήση ενδιάμεσων αγαθών και κεφαλαίου, καθώς και η έρευνα και ανάπτυξη.

Η πρώτη από τις παραπάνω δύο έννοιες αντικατοπτρίζεται στο ισοζύγιο πληρωμών. Οι ποσοτικοί δείκτες των ΑΞΕ είναι οι ροές κεφαλαίων και τα αποθέματα. Ωστόσο, εάν οι επιδράσεις των ΑΞΕ προέρχονται από τη δραστηριότητα εταιρειών ξένης ιδιοκτησίας στις χώρες υποδοχής τους, τα μέτρα ισοζυγίου πληρωμών παρουσιάζουν πολλές ατέλειες που κάνουν προβληματική την εξέταση αυτών των επιδράσεων. Η δραστηριότητα δεν είναι συχνά στον ίδιο κλάδο με το απόθεμα, ή στην ίδια χώρα υποδοχής, ή δεν έχει προέλθει από την ίδια χώρα (Lipsey, 2003; United Nations, 2001). Γι' αυτόν τον λόγο, δίνεται έμφαση σε μελέτες βασισμένες στις δραστηριότητες, όπως η παραγωγή ή η απασχόληση, σε σχέση με μελέτες που βασίζονται σε ροές και αποθέματα του ισοζυγίου πληρωμών.

Το μεγαλύτερο μέρος των πρώιμων οικονομικών θεωριών για τις ΑΞΕ, σε αντίθεση με τις θεωρίες διοίκησης, τις αντιμετωπίζει ως μέρος της γενικής θεωρίας περί διεθνούς μεταφοράς κεφαλαίου, η οποία βασίζεται στις διαφορές πλεονάσματος και κόστους κεφαλαίου που παρατηρούνται σε διαφορετικές χώρες. Σύμφωνα με αυτές, εάν μια εταιρεία που προέρχεται από μια χώρα Α κάνει μια άμεση επένδυση σε μια χώρα Β, τότε πραγματοποιείται μια προσθήκη στο φυσικό κεφάλαιο της χώρας Β, στην οποία δημιουργείται νέα παραγωγική δυναμικότητα. Η εταιρεία που επενδύει στη χώρα Α, έχει επιλέξει να χρησιμοποιήσει ένα μέρος από το κεφάλαιό της στη χώρα Β αντί στην Α. Εάν το αποτέλεσμα της παραγωγής είναι εμπορεύσιμο, η παραγωγή που τώρα πραγματοποιείται στη χώρα Β μπορεί να αντικαταστήσει την παραγωγή που στο παρελθόν λάμβανε χώρα στην Α. Η επενδύτρια εταιρεία μπορεί να έχει μειώσει την παραγωγή της στη χώρα προέλευσής της (χώρα Α), ενδεχομένως με το κλείσιμο ή την πώληση εγκαταστάσεων, και να έχει ανοίξει νέες εγκαταστάσεις για να εξυπηρετήσει την ίδια αγορά στο εξωτερικό.

Από την άλλη μεριά, όταν μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στη χώρα Α, πραγματοποιεί μια ΑΞΕ στη χώρα Β, είναι δυνατόν το απόθεμα του φυσικού κεφαλαίου και το επίπεδο παραγωγής να παραμένουν αμετάβλητα και στις δύο χώρες. Ας εξετάσουμε πώς συμβαίνει αυτό σύμφωνα με τον Lipsey (2004). Οι ιδιοκτήτες εταιρειών που ανήκουν στον κλάδο Χ της χώρας Α, χρησιμοποιώντας τις δεξιότητες που έχουν αποκτήσει στην εγχώρια παραγωγή, εξαγοράζουν εταιρείες χαμηλότερων δεξιοτήτων του ίδιου κλάδου στη χώρα Β, και λειτουργούν τις εγκαταστάσεις του κλάδου Χ στη χώρα Β με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Ομοίως, οι εταιρείες της χώρας Β χρησιμοποιούν το κεφάλαιό τους, που απελευθερώνεται από την εξαγορά, σε άλλους κλάδους. Θα μπορούσαν, για παράδειγμα, να το δανείσουν σε άλλους ιδιοκτήτες εταιρειών στη χώρα Β, οι οποίοι είναι ειδικευμένοι στον κλάδο Υ, ώστε να τους επιτρέψουν να εξαγοράσουν τις λιγότερο ικανές εταιρείες του κλάδου αυτού στη χώρα Α.

Η περίπτωση αυτή σχετίζεται με το «μοντέλο γνωστικού κεφαλαίου» (knowledge capital model) της διεθνικής επιχείρησης (Markusen, 1997; Markusen and Maskus, 2001). Συνδέεται, επίσης, με την άποψη του Caves (1996, όπως παρατίθεται στον Lipsey, 2004) περί εξάρτησης των διεθνικών επιχειρήσεων από τα περιουσιακά τους στοιχεία και τη διάκριση μεταξύ του ρόλου που παίζουν οι «ιδέες» σε αντίθεση με τα «αντικείμενα» στην οικονομική ανάπτυξη (Romer, 1993). Τέλος, όπως είπε χαρακτηριστικά ο Dunning (2008), η διεθνική επιχείρηση είναι πλέον ένα μέσο μεταφοράς επιχειρηματικών ταλέντων παρά οικονομικών πόρων. Συνεπώς, εάν μελετήσουμε τις ΑΞΕ υπό το πρίσμα των ροών κεφαλαίου, αυτές εξαρτώνται από τα πλεονεκτήματα εγκατάστασης των χωρών και τις αλλαγές που αυτά υφίστανται. Αντίθετα, σύμφωνα με τις θεωρίες επιχειρηματικότητας, οι ΑΞΕ βασίζονται στα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και όχι των χωρών εγκατάστασης. Οι ροές κεφαλαίων υπονοούν αλλαγές στη βιομηχανική σύνθεση της παραγωγής και της απασχόλησης, τόσο στις χώρες προέλευσης όσο και στις χώρες υποδοχής. Στους κλάδους που παράγουν εμπορεύσιμα αγαθά, οι ροές κεφαλαίου συνεπάγονται μεταβολές στη σύνθεση των εισαγωγών και των εξαγωγών. Από την άλλη μεριά, η επιχειρηματική λογική υπονοεί αλλαγές στην ιδιοκτησία της παραγωγής, και όχι απαραίτητα στον τόπο εγκατάστασής της.

Έχει παρατηρηθεί ότι η γεωγραφική μεταγκατάσταση της παραγωγής εξαρτάται σε έναν βαθμό από τις αλλαγές στις τιμές των συντελεστών παραγωγής, όπως αύξηση της τιμής της εργασίας ή αύξηση της τιμής ενός φυσικού πόρου στη χώρα προέλευσης. Σε αυτήν την περίπτωση, θα περιμέναμε μια στροφή στην παραγωγή

προϊόντων εντάσεως εργασίας ή εντάσεως κεφαλαίου μακριά από τη χώρα προέλευσης, τόσο στο εσωτερικό των επιχειρήσεων όσο και στο σύνολό τους. Αυτό μπορεί να αντανακλάται σε μειώσεις των εξαγωγών για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για τη χώρα. Όμως, θα μπορούσε, επίσης, να υποστηριχθεί ότι αυτό που προκάλεσε τη μετατόπιση της παραγωγής ήταν η ίδια η μείωση των εξαγωγών της χώρας προέλευσης ή η πρόβλεψη μιας τέτοιας μείωσης (Lipse, 2004). Συνεπώς, η περιπλοκότητα του φαινομένου έγκειται στο ότι είναι δύσκολο να διαχωρίσουμε τι προκαλεί ποια κατάσταση: οι μεταβολές στις συναλλαγές προκαλούνται από εξωγενείς αποφάσεις σχετικές με την εγκατάσταση της παραγωγής ή οι μεταβολές στην εγκατάσταση προκαλούνται από εξωτερικές μεταβολές ή πιθανές μεταβολές στις συναλλαγές;

Υπάρχουν σημαντικά ζητήματα πολιτικής πίσω από το μεγάλο ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα της διεθνοποίησης της παραγωγής. Πρέπει οι χώρες να προωθούν ή να αποθαρρύνουν τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων ή πρέπει να ακολουθούν ουδέτερη πολιτική; Πρέπει οι χώρες να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν την είσοδο ξένων επιχειρήσεων ή να αφήνουν τις δυνάμεις της αγοράς να λειτουργούν ελεύθερες;

Το παρόν κεφάλαιο χωρίζεται σε δύο ευρείες ενότητες, ανάλογα με το αν οι επιπτώσεις αφορούν τη χώρα προέλευσης της διεθνικής επιχείρησης ή τη χώρα υποδοχής της. Σχετικά με τη χώρα προέλευσης, γίνεται αναφορά στις επιπτώσεις των ΑΞΕ στις εξαγωγές, την απασχόληση, την τεχνολογία, το ισοζύγιο πληρωμών και την παραγωγικότητα. Όσον αφορά τις επιπτώσεις των ΑΞΕ στις χώρες υποδοχής, μπορούν να ταξινομηθούν σε εκείνες που αφορούν το ισοζύγιο πληρωμών και τις εξαγωγές, τους μισθούς, την απασχόληση, την παραγωγικότητα, την εισαγωγή νέων βιομηχανιών και τον ρυθμό οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και σε αυτές που σχετίζονται με τη μεταφορά πόρων τεχνολογίας και κεφαλαίου.

7.2 Οι επιπτώσεις των ΑΞΕ στη χώρα προέλευσης

7.2.1 Εκροές ΑΞΕ και εξαγωγές

Οι επιπτώσεις της δραστηριότητας των διεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα από την οποία προέρχονται μπορούν να είναι είτε θετικές είτε αρνητικές. Αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το αν υπάρχει σχέση μεταξύ εκροών ΑΞΕ και εξαγωγών και τι είδους είναι αυτή. Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι πολλά, ενώ η διαφοροποίηση μεταξύ τους δεν είναι ξεκάθαρη και τα αποτελέσματα στα οποία καταλήγουν συχνά έχουν διαφορετικές συνέπειες. Κάποια ερωτήματα αφορούν αποκλειστικά τη διεθνική επιχείρηση και τη σχέση μεταξύ της παραγωγής της σε μια χώρα υποδοχής και των εξαγωγών της σε αυτή τη χώρα είτε των παγκόσμιων εξαγωγών της. Μπορούν, επίσης, να αφορούν την παραγωγή της διεθνικής σε παγκόσμιο επίπεδο και τη σχέση της με τις παγκόσμιες εξαγωγές της. Αυτά είναι θέματα που έχουν να κάνουν με τη στρατηγική της επιχείρησης, τον τρόπο δηλαδή που επιλέγει να εξυπηρετήσει τις διάφορες αγορές της σε παγκόσμιο επίπεδο. Ως εκ τούτου, δεν είναι εύκολο να βγάλουμε συμπεράσματα για το πώς η διεθνική επιχείρηση επηρεάζει συνολικά τη χώρα προέλευσής της, χωρίς να γνωρίζουμε τον τρόπο με τον οποίο οι άλλες επιχειρήσεις στη χώρα προέλευσης ή και στις υπόλοιπες χώρες, αντιδρούν σε παρόμοια κίνητρα ή στις κινήσεις της συγκεκριμένης επιχείρησης (Lipse, 2004).

Κάποια άλλα ερωτήματα αφορούν τη σχέση μεταξύ της παραγωγής στο εξωτερικό του συνόλου των επιχειρήσεων μια χώρας προέλευσης με τις εγχώριες εξαγωγές στον ίδιο κλάδο ή συνολικά, ή με την απασχόληση στη χώρα προέλευσης ή στον κλάδο ή και τα διαφορετικά ήδη απασχόλησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις λαμβάνονται υπόψη οι αντιδράσεις μιας επιχείρησης στις κινήσεις άλλων επιχειρήσεων.

Οι περισσότερες έρευνες που εξετάζουν τη σχέση μεταξύ της ξένης παραγωγής μιας διεθνικής ή ενός κλάδου και των εξαγωγών της επιχείρησης ή του κλάδου, καταλήγουν στο ότι υπάρχουν θετικές συσχετίσεις (για παράδειγμα, βλέπε Brainard, 1997; Fontagné and Pajot, 2002; Lipse and Ramstetter, 2003; Swedenborg, 2001). Συγκεκριμένα, συμφωνούν ότι η σχέση αυτή χαρακτηρίζεται από συμπληρωματικότητα, η οποία μπορεί να προκύπτει από θετικές διαχύσεις μεταξύ των κλάδων, από το γεγονός ότι οι νέες ΑΞΕ ευνοούν την περαιτέρω ανάπτυξη και εκμεταλλεύονται νέες ευκαιρίες της αγοράς, αντί απλά να αντικαθιστούν τη δραστηριότητα στη χώρα προέλευσης. Επιπλέον, η διεθνική επιχείρηση εισάγει εξοπλισμό, ενδιάμεσα αγαθά ή άλλα προϊόντα μέσω των θυγατρικών της από τη χώρα προέλευσης, επιδρώντας θετικά στο εμπορικό της ισοζύγιο (Kojima, 1991; Markusen and Venables, 1998; Pontes, 2004).

Σημαντικός, επίσης, είναι και ο αριθμός των ερευνών που καταλήγουν ότι δεν υπάρχει ούτε θετική ούτε αρνητική σχέση μεταξύ εκροών ΑΞΕ και εξαγωγών (Lipse, 2004). Μία εξήγηση γι' αυτό είναι ότι δεν

υφίσταται, σε παγκόσμιο επίπεδο, σχέση μεταξύ της ξένης παραγωγής μιας διεθνικής επιχείρησης ή μιας χώρας προέλευσης, με τις εξαγωγές της επιχείρησης ή της χώρας. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η ξένη παραγωγή ενισχύει τις εξαγωγές και περιπτώσεις όπου τις περιορίζει. Το αποτέλεσμα ενδέχεται να βασίζεται στο εάν η ξένη θυγατρική δραστηριοποιείται οριζόντια ή κάθετα σε σχέση με τη μητρική εταιρεία (Markusen and Maskus, 2001). Φαίνεται λογικό οι οριζόντιες ΑΞΕ να οδηγούν σε μείωση των εξαγωγών της χώρας προέλευσης, αφού η διεθνική σταματά την παραγωγή εκεί και τη μεταφέρει σε άλλη χώρα. Επιπλέον, σε αυτήν την περίπτωση η χώρα προέλευσης αναγκάζεται να εισάγει τα προϊόντα που πλέον παράγονται στο εξωτερικό. Και οι δύο αυτές επιδράσεις επιβαρύνουν το εμπορικό ισοζύγιο της χώρας προέλευσης. Αντίθετα, οι κάθετες ΑΞΕ συνήθως ενισχύουν τις εξαγωγές της χώρας προέλευσης. Παρόλα αυτά, δεν είναι εύκολο να κατατάξουμε τις εκροές ΑΞΕ σε σαφείς κατηγορίες. Οι θυγατρικές μιας διεθνικής επιχείρησης μπορεί να περιλαμβάνουν κάποιες λειτουργίες που είναι παρόμοιες με αυτές της μητρικής. Ενδέχεται όμως κάποιες άλλες να γίνονται μόνο κεντρικά, ενώ άλλες να υπάρχουν μόνο στις θυγατρικές και όχι στη μητρική, γιατί παρέχονται είτε από την υποδομή της χώρας προέλευσης ή από εξωτερικούς προμηθευτές που δεν υπάρχουν στη χώρα υποδοχής.

Το αν θα υποκαταστήσουν ή θα συμπληρώσουν οι εκροές ΑΞΕ τις εξαγωγές της χώρας προέλευσης, μπορεί, επίσης, να επηρεάζεται από το κατά πόσο η ξένη παραγωγή αναφέρεται σε προϊόντα ή υπηρεσίες, βρίσκεται σε αναπτυσσόμενες ή ανεπτυγμένες χώρες, ή σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από οικονομίες κλίμακας εγκαταστάσεων ή φάσματος. Εντούτοις, είναι άξιο αναφοράς ότι οι περισσότερες από τις μελέτες που αναφέρονται στις επιδράσεις των ΑΞΕ στις εξαγωγές της χώρας προέλευσης, δεν καθορίζουν με σαφήνεια τους όρους «υποκατάσταση» και «συμπληρωματικότητα». Σύμφωνα με τον Lipsey (2004), για να γίνει περισσότερο κατανοητό το πρόβλημα, θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε ως παράδειγμα την επιβολή ενός δασμού στις εισαγωγές μιας χώρας υποδοχής, η οποία οδηγεί στη μείωση ή και παύση των εισαγωγών, και την ίδρυση παραγωγικής λειτουργίας στη χώρα αυτή από τους πρώην εξαγωγείς. Η υψηλότερη τοπική παραγωγή στη χώρα υποδοχής συνοδεύεται από μείωση των εξαγωγών της χώρας προέλευσης, γεγονός που παραπέμπει στην υποκατάσταση. Πρόκειται όμως για την υποκατάσταση του αρχικού επιπέδου των εξαγωγών, πριν από την επιβολή δηλαδή του δασμού. Από τη στιγμή που επιβάλλεται ο δασμός, τότε η εναλλακτική που έχει η επιχείρηση-εξαγωγέας, εκτός από το να επεκτείνει την παραγωγή της στη χώρα υποδοχής, είναι να σταματήσει τις εξαγωγές, πράγμα που θα σημαίνει μηδενικές πωλήσεις για αυτή και τη χώρα της. Αυτό το παράδειγμα μας δείχνει ότι δεν νοείται η υποκατάσταση των μηδενικών πωλήσεων, και άρα η σχέση μεταξύ παραγωγής και εμπορίου είναι είτε ανύπαρκτη είτε συμπληρωματική.

Ένα γενικότερο συμπέρασμα που προκύπτει από την έρευνα είναι ότι η ξένη παραγωγή (ΑΞΕ) από μια επιχείρηση ή κλάδο, έχει πολύ μικρή επιρροή στις εξαγωγές της μητρικής εταιρείας ή της χώρας προέλευσής της. Το εμπόριο καθορίζεται κυρίως από άλλους παράγοντες, όπως τα μεταβαλλόμενα συγκριτικά πλεονεκτήματα των χωρών στη παραγωγή. Η άμεση επένδυση αφορά κυρίως την ιδιοκτησία της παραγωγής και όχι την τοποθέτησή της. Όταν πραγματοποιείται μια άμεση επένδυση από μια χώρα σε μια άλλη, αυτά που μετακινούνται δεν είναι κατά βάση το φυσικό κεφάλαιο και η παραγωγική ικανότητα, αλλά το πνευματικό κεφάλαιο ή οι τεχνικές παραγωγής, χαρακτηριστικά της επένδυσης που είναι δύσκολο να τα μελετήσει και να τα μετρήσει κανείς. Μπορεί ασφαλώς να υπάρξουν μετακινήσεις φυσικού και χρηματικού κεφαλαίου μαζί με το πνευματικό κεφάλαιο, αλλά αυτά δεν αποτελούν την ουσία της επένδυσης.

Οι επιδράσεις στο ισοζύγιο πληρωμών είναι, επίσης, δύο κατευθύνσεων. Οι υπέρμαχοι της συμπληρωματικότητας θεωρούν ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ εκροών ΑΞΕ και εγχώριων επενδύσεων. Αρχικά, καταγράφεται μια αρνητική επίδραση με την εκροή του επενδυτικού κεφαλαίου προς τη χώρα υποδοχής. Η αύξηση όμως των εξαγωγών ενδιάμεσων αγαθών που αναφέραμε προηγουμένως, είναι δυνατόν να τονώσει τις εγχώριες επενδύσεις. Επιπλέον, το ισοζύγιο πιστώνεται με την εισροή-επαναπατρισμό των κερδών των θυγατρικών στη χώρα προέλευσης.

7.2.2 Εκροές ΑΞΕ και απασχόληση

Όσον αφορά την απασχόληση, σημειώνονται αντίστοιχες αυξομειώσεις. Εδώ θα μπορούσε να γίνει διάκριση μεταξύ των οριζόντιων και κάθετων ΑΞΕ (Κοτταρίδη, 2014). Στόχος των κάθετων ΑΞΕ είναι να εκμεταλλευτούν το χαμηλό κόστος κάποιων παραγωγικών συντελεστών στις χώρες υποδοχής. Γι' αυτόν τον λόγο, μεταφέρεται ένα μέρος της παραγωγής στο εξωτερικό, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ανεργία στη χώρα προέλευσης, μια και αναπόφευκτα καταργούνται θέσεις εργασίας. Εντούτοις, το τελικό αποτέλεσμα δεν είναι ξεκάθαρο, αφού συχνά συνεπιδρούν κι άλλοι παράγοντες. Για παράδειγμα, λόγω της αναδιάρθρωσης της αλυσίδας αξίας, η διεθνική επιχείρηση γίνεται πιο ανταγωνιστική, το οποίο στη συνέχεια μπορεί να οδηγήσει

στην αύξηση των πωλήσεών της, τόσο στη χώρα προέλευσης όσο και στις χώρες υποδοχής. Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης έχει ως συνέπεια τη δημιουργία περισσότερων θετικών εξωτερικοτήτων στη χώρα προέλευσης (Κοτταρίδη, 2014). Από την άλλη μεριά, οι οριζόντιες ΑΞΕ έχουν ως στόχο να καλύψουν την τοπική ζήτηση, μεταφέροντας μέρος της παραγωγής εκεί και, επομένως, αντικαθιστώντας τις εξαγωγές. Ταυτόχρονα όμως, αυξάνονται οι εξαγωγές ενδιάμεσων αγαθών και εξοπλισμού προς τη χώρα υποδοχής, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας και τονώνοντας την απασχόληση.

Επιπλέον, ενδέχεται να δημιουργηθεί ζήτηση για άτομα με εξειδικευμένες διαχειριστικές ικανότητες, εφόσον η επέκταση των διεθνικών μέσω ΑΞΕ αυξάνει την ανάγκη για συντονισμό και έλεγχο μεταξύ της μητρικής και των θυγατρικών. Σχετικές έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι περισσότερες ΑΞΕ, ιδίως σε χώρες χαμηλότερου εισοδήματος, προκαλούν μεγαλύτερη ζήτηση για δεξιότητες στη χώρα προέλευσης (Lipsey, 2004; Κοτταρίδη, 2014).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί η θετική επίδραση της αντίστροφης μεταφοράς πόρων–τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, από τη χώρα υποδοχής στη χώρα προέλευσης. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, ένα από τα βασικά κίνητρα για τη διεθνοποίηση μιας επιχείρησης είναι η απόκτηση πρόσβασης σε στρατηγικούς πόρους. Η διεθνική επιχείρηση αποκτά εμπειρία και πολύτιμες γνώσεις από τη δραστηριοποίησή της στις ξένες χώρες, πολλές από τις οποίες μπορεί να μεταφέρει –συχνά προσαρμόζοντάς τις– στη χώρα της. Αντίστροφη μεταφορά μπορεί να παρατηρηθεί σε ανώτερες πρακτικές διοίκησης, εξελιγμένες τεχνικές παραγωγής, τεχνολογίες αιχμής κ.λπ. (Μπιτζένης, 2014). Από την άλλη μεριά, υπάρχει ο φόβος της «διαρροής» τεχνολογίας και εξειδικευμένων γνώσεων από τη χώρα προέλευσης προς τις χώρες υποδοχής (Κοτταρίδη, 2014).

Συμπερασματικά, παρότι υπάρχουν συγκεχυμένα στοιχεία σχετικά με τις επιπτώσεις των διεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα προέλευσης, οι περισσότεροι ερευνητές τάσσονται υπέρ μιας τελικής θετικής επίδρασης. Η χώρα προέλευσης ωφελείται από τη συνολική βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της διεθνικής επιχείρησης και των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από αυτή.

Αρνητικές Επιδράσεις

Θετικές Επιδράσεις



Σχήμα 7.1. Οι επιδράσεις των ΑΞΕ στη χώρα προέλευσης.

7.3 Οι επιπτώσεις των ΑΞΕ στη χώρα υποδοχής

Οι ΑΞΕ μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τη χώρα υποδοχής, είτε όσον αφορά την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη των εγχώριων επιχειρήσεων είτε να επιφέρουν μεταβολές στη χρηματοδότηση, το μάρκετινγκ, τις τεχνολογικές και διοικητικές πρακτικές (Sergi, 2003). Οι επιπτώσεις μπορεί να είναι τόσο θετικές, όσο και αρνητικές, ανάλογα με τις συσχετίσεις που δημιουργούνται μεταξύ της συγκεκριμένης χώρας υποδοχής και των κλάδων της οικονομίας. Σύμφωνα με τους Blomstrom και Kokko (1996), ενώ οι διεθνικές επιχειρήσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας και των εξαγωγών της χώρας υποδοχής, εντούτοις οι επιπτώσεις αυτές διαφοροποιούνται μεταξύ οικονομικών κλάδων και χωρών και σχετίζονται τόσο με τα χαρακτηριστικά της χώρας υποδοχής (υποδομές και επίπεδο ανάπτυξης), όσο και με τα κίνητρα που οδηγούν στην πραγματοποίηση μιας ΑΞΕ. Οι επιδράσεις στην περίπτωση που το κίνητρο μιας επένδυσης είναι η αναζήτηση φυσικών πόρων μπορεί να διαφέρουν κατά πολύ από τις επιδράσεις μιας ΑΞΕ για την ανάπτυξη βιομηχανικής μονάδας παραγωγής με σκοπό τις εξαγωγές (Παπαδημητρίου και Παπασυριόπουλος, 2012).

Οι επιδράσεις των ΑΞΕ μπορούν να είναι είτε βραχυπρόθεσμες είτε μακροπρόθεσμες. Πολλές φορές τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα μπορεί να διαφέρουν από τα μακροπρόθεσμα και η διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι ωριμάζουν οι συνθήκες για την απόδοση της επένδυσης. Για παράδειγμα, μία ΑΞΕ μπορεί να μειώσει το ποσοστό απασχόλησης σε μία χώρα υποδοχής με την εξαγορά και εξυγίανση μιας τοπικής επιχείρησης. Εάν όμως στη συνέχεια, η επιχείρηση αναπτυχθεί με επέκταση της παραγωγής της, αυτό θα οδηγήσει σε αύξηση της απασχόλησης μακροπρόθεσμα (Μπιτζένης, 2014).

ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ	ΟΜΩΣ:
Η μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από τις διεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της αποδοτικότητας των εγχώριων επιχειρήσεων (μέσω αυξημένης παραγωγικότητας, μειωμένου κόστους και αυξημένου κέρδους).	Σε αρκετές περιπτώσεις οι χώρες υποδοχής δεν μπορούν να απορροφήσουν την τεχνογνωσία αυτή ή δεν μπορούν να τη χρησιμοποιήσουν, χωρίς να εξαρτώνται από την διεθνική επιχείρηση.
Δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, εάν η διεθνική επιχείρηση στοχεύει στην εκμετάλλευση εργατικού δυναμικού χαμηλού κόστους ή εξειδικευμένων γνώσεων.	Αυτό δεν ισχύει σε περιπτώσεις διεθνικών επιχειρήσεων εντάσεως κεφαλαίου, καθώς επίσης και στην περίπτωση που η διεθνική επιχείρηση εξαγοράζει μια εγχώρια (κρατική ή ιδιωτική) επιχείρηση και προχωρά σε εξυγίανση και περικοπές ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητά της.
Πολλές έρευνες έχουν καταλήξει στο ότι οι διεθνικές επιχειρήσεις αυξάνουν τις συνολικές πραγματικές αμοιβές στη χώρα υποδοχής.	
Αύξηση των εξαγωγών της χώρας υποδοχής και τόνωση του εμπορικού της ισοζυγίου, λόγω εξαγωγών των θυγατρικών των διεθνικών επιχειρήσεων, ιδίως στις περιπτώσεις που αυτές αναζητούν μια εξαγωγική βάση στη χώρα υποδοχής.	Πολλές έρευνες δείχνουν ότι οι διεθνικές επιχειρήσεις τείνουν να εισάγουν (ενδιάμεσα αγαθά) περισσότερο απ' ό,τι να εξάγουν, με αποτέλεσμα να υπάρχει αρνητική τελική επίδραση στο εμπορικό ισοζύγιο της χώρας υποδοχής.
Μείωση των τιμών των προϊόντων που οφείλεται στην αύξηση του ανταγωνισμού, με την εισαγωγή μιας διεθνικής επιχείρησης στη χώρα υποδοχής.	Στις υπό μετάβαση οικονομίες, κάποια από τα προϊόντα/υπηρεσίες που παράγονταν από κρατικές επιχειρήσεις με κρατικές επιδοτήσεις θα πωλούνται πιο ακριβά από τις διεθνικές που έχουν ως σκοπό το κέρδος.
Αυξάνονται τα φορολογικά έσοδα της χώρας υποδοχής από τη φορολόγηση των κερδών των διεθνικών επιχειρήσεων.	Η αύξηση είναι αναλογικά μικρότερη όσο χαμηλότερος είναι ο συντελεστής φορολόγησης αυτών των κερδών, και μηδενική όταν η χώρα υποδοχής προσφέρει φοροαπαλλαγές ως κίνητρο για ΑΞΕ.
Οι εισροές κεφαλαίου από τις ΑΞΕ αποτελούν σημαντική οικονομική στήριξη για τη χώρα υποδοχής, αφού μπορούν να προσφέρουν κάλυψη του ελλείμματος ισοζυγίου πληρωμών ή να βοηθήσουν στην αποπληρωμή ενός διεθνούς χρέους της χώρας υποδοχής.	Η θετική επίδραση μειώνεται όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των κερδών των διεθνικών επιχειρήσεων που το νομικό πλαίσιο της χώρας υποδοχής επιτρέπει να επαναπατριστεί.
Αυξάνεται το συνολικό ακαθάριστο προϊόν της χώρας υποδοχής, εφόσον αυξάνεται η παραγωγή της διεθνικής επιχείρησης, ή με δεδομένη την παραγωγή αυξάνεται το ποσοστό παραγωγικότητας.	
Αύξηση του ανταγωνισμού.	Μείωση του ανταγωνισμού και δημιουργία ισχυρών ολιγοπωλίων.
Τόνωση της ανάπτυξης υπαρχόντων κλάδων και δημιουργία νέων.	

Πίνακας 7.1. *Επιδράσεις των ΑΞΕ στη χώρα υποδοχής.*

Με βάση τη βιβλιογραφία σε θεωρητικό και εμπειρικό επίπεδο, οι επιπτώσεις των ΑΞΕ στη χώρα υποδοχής θα μπορούσαν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- τις επιπτώσεις που αφορούν την ανάπτυξη, την αποδοτικότητα και τον ανταγωνισμό,
- τις επιπτώσεις στην απασχόληση,
- τις επιπτώσεις που σχετίζονται με τη μεταφορά πόρων, ήτοι τεχνολογίας, γνώσης και ανθρώπινου δυναμικού και
- τις επιπτώσεις στο ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών.

7.3.1 Οι επιπτώσεις στην ανάπτυξη, την αποδοτικότητα και τον ανταγωνισμό

Οι επιπτώσεις των ΑΞΕ στην ανάπτυξη και την αποδοτικότητα είναι θετικές μόνο όταν υπάρχει αντίστοιχη αύξηση των εκροών. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε μέσω της αύξησης των εισροών (αύξηση της απασχόλησης, του κεφαλαίου κ.λπ.), είτε με την αποδοτικότερη εκμετάλλευση των εισροών (αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας). Οι περισσότερες έρευνες που αφορούν την επίδραση των ΑΞΕ στην οικονομική ανάπτυξη βρήκαν θετική συσχέτιση μεταξύ αυτών και της οικονομικής ανάπτυξης της χώρας υποδοχής. Παρόλα αυτά η επίδραση αυτή κρίνεται μάλλον περιορισμένη (Παπαδημητρίου και Παπασυριόπουλος, 2012).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, πολλοί ερευνητές συγκλίνουν στο ότι οι θυγατρικές των διεθνικών επιχειρήσεων λειτουργούν περισσότερο αποτελεσματικά σε σχέση με τις εγχώριες επιχειρήσεις, δεδομένου ότι συχνά σημειώνουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα εργασίας, συγκεντρώνουν καλύτερες δεξιότητες, δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην έρευνα και ανάπτυξη και προβαίνουν σε περισσότερες επενδύσεις (Μπιτζένης, 2014). Οι μελλοντικές αυξήσεις των ΑΞΕ είναι δυνατόν να προσελκύσουν νέους επενδυτές από το εξωτερικό, εφόσον είναι συνηθισμένο οι προμηθευτές, οι πελάτες και οι ανταγωνιστές μιας διεθνικής να την ακολουθούν. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται στη χώρα υποδοχής ένας πόλος έλξης επενδύσεων, οι οποίες δύνανται να αυξήσουν την ποιότητα των υποδομών, βελτιώνοντας το επιχειρηματικό κλίμα και ενθαρρύνοντας ακόμη περισσότερες ΑΞΕ (Thomsen and House, 2005).

Η αποτελεσματικότερη λειτουργία των διεθνικών επιχειρήσεων ενδέχεται να επηρεάσει αλυσιδωτά και τη λειτουργία των τοπικών επιχειρήσεων που αποτελούν προμηθευτές της. Οι πιέσεις μιας διεθνικής για καλύτερη ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που χρησιμοποιεί μπορεί να ωθήσουν τους προμηθευτές της να βελτιώσουν τη λειτουργία τους, όπως ταχύτερο χρόνο παράδοσης, αποτελεσματικότερο ποιοτικό έλεγχο και έλεγχο των αποθεμάτων (Μπιτζένης, 2014). Επιπλέον, η ύπαρξη διεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα υποδοχής μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη σχετικών κλάδων, οι οποίοι είναι αναγκαίοι για την παροχή υπηρεσιών σε αυτές. Ο κλάδος των υπηρεσιών ευνοείται ιδιαίτερα από την παρουσία των διεθνικών επιχειρήσεων. Ιδιαίτερα οι τράπεζες, οι ασφαλιστικές, οι επιχειρησιακοί σύμβουλοι κ.α., προσφέρουν υπηρεσίες απαραίτητες για τη δραστηριοποίηση των διεθνικών. Γενικά, όσο μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας είναι το περιεχόμενο της άμεσης ξένης επένδυσης, τόσο περισσότερο αυξάνονται οι πιθανότητες για θετικές επιρροές προς τη χώρα υποδοχής, καθώς γίνεται διάχυση της τεχνολογίας τους και των ανώτερων οργανωσιακών ικανοτήτων τους στο εγχώριο περιβάλλον (Κοτταρίδη, 2014).

Η είσοδος μιας διεθνικής στη χώρα υποδοχής μπορεί να επηρεάσει σημαντικά και τα επίπεδα ανταγωνισμού. Αυτό βέβαια εξαρτάται από τον τρόπο εισόδου: εάν γίνει με την ίδρυση μιας νέας μονάδας (greenfield investment), τότε το επίπεδο του ανταγωνισμού αυξάνεται καθώς η συγκέντρωση στον κλάδο μειώνεται. Οι αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις αποτελούν κίνητρο για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, ωθώντας τις εγχώριες επιχειρήσεις στην αναζήτηση τρόπων βελτίωσης της λειτουργίας τους. Επιπλέον, η ένταση του ανταγωνισμού ενδέχεται να οδηγήσει σε μείωση των τιμών των προϊόντων. Αντίθετα, η είσοδος μιας διεθνικής επιχείρησης μέσω εξαγοράς ή συγχώνευσης με μια εγχώρια επιχείρηση, έχει συχνά ως συνέπεια τη μείωση του ανταγωνισμού. Ενώ οι επενδύσεις σε αναξιοποίητες περιοχές επιδρούν θετικά στην οικονομική ανάπτυξη, τόσο σε ανεπτυγμένες όσο και σε αναπτυσσόμενες χώρες, σύμφωνα με τους Neto et al. (2010), οι Σ & Ε έχουν αρνητική επίδραση στην οικονομική ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων χωρών. Η κυβερνητική πολιτική για τις ΑΞΕ της χώρας υποδοχής μπορεί να θέσει φραγμούς στις επενδύσεις μέσω εξαγορών με σκοπό την προώθηση των επενδύσεων σε αναξιοποίητες περιοχές, οι οποίες τονώνουν τον ανταγωνισμό και προστατεύουν –βραχυπρόθεσμα βέβαια– τις εγχώριες επιχειρήσεις.

Από την άλλη μεριά, ο έντονος ανταγωνισμός μπορεί να έχει και αρνητικές συνέπειες. Αυτό μπορεί να συμβεί στην περίπτωση ισχυρών διεθνικών επιχειρήσεων, τις οποίες αδυνατούν να ανταγωνιστούν μικρές και αδύναμες εγχώριες επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα την έξοδο των τελευταίων από την αγορά. Επιπλέον, οι διεθνικές επιχειρήσεις μπορούν λόγω του μεγέθους και των οικονομικών πόρων που έχουν στη διάθεσή τους, να επιτύχουν μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας απ' ό,τι οι εγχώριες επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να αυξάνουν την παραγωγή τους μειώνοντας τα κόστη τους, πράγμα που μπορεί να οδηγήσει σε συγκέντρωση του κλάδου, καθώς περιορίζεται η ικανότητα πολλών εγχώριων επιχειρήσεων να ανταγωνιστούν σε αυτό το επίπεδο (Κοτταρίδη, 2014). Αντίθετα, οι διεθνικές επιχειρήσεις φαίνεται να επηρεάζουν θετικά τις μεγάλες εγχώριες εταιρείες, όσον αφορά τη βελτίωση του επιπέδου παραγωγικότητάς τους, ειδικά στους κλάδους χαμηλής τεχνολογίας (Μπιτζένης, 2014). Πρόσθετες αρνητικές εξωτερικότητες δημιουργούνται όταν οι διεθνικές επιχειρήσεις αποκτούν μεγάλη οικονομική δύναμη, σχηματίζοντας ιδιωτικά μονοπώλια στη χώρα υποδοχής και απειλώντας την οικονομική ανεξαρτησία της.

Σημαντική προϋπόθεση για να συμβάλουν θετικά οι ΑΞΕ στην ανάπτυξη μιας χώρας υποδοχής είναι όταν η οικονομική ανάπτυξή της ήδη βρίσκεται σε ένα ορισμένο επίπεδο. Στις οικονομικά ανεπτυγμένες οικονομίες, οι ΑΞΕ οδηγούν σε ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη απ' ό,τι στις οικονομικά υπανάπτυκτες χώρες (Alfaro et al., 2010; Azman-Saini et al., 2010b). Η οικονομική ελευθερία της χώρας υποδοχής, επίσης, επηρεάζει το μέγεθος της θετικής επίδρασης μιας ΑΞΕ (Azman-Saini et al., 2010a), όπως και το πόσο ανοιχτή είναι στο διεθνές εμπόριο και τη χρηματιστηριακή αγορά (Batten and Vo, 2009; Zhang, 2001). Τέλος, το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο ισχυροποιεί τις θετικές εξωτερικότητες των διεθνικών επιχειρήσεων, γιατί η ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου διευκολύνει τη διάχυση της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας, όπως θα δούμε σε επόμενη ενότητα (Kottaridi and Stengos, 2010).

Επανερχόμενοι στον τρόπο διείσδυσης μιας διεθνικής επιχείρησης στη χώρα υποδοχής, έχει παρατηρηθεί ότι οι επενδύσεις σε αναξιοποίητες ζώνες ασκούν θετική επίδραση στην οικονομική ανάπτυξη, τόσο των ανεπτυγμένων όσο και των αναπτυσσόμενων οικονομιών. Αντίθετα, οι ΑΞΕ μέσω εξαγωγών και συγχωνεύσεων ασκούν αρνητική επίδραση στην οικονομική ανάπτυξη των αναπτυσσόμενων χωρών (Neto et al., 2010). Επιπλέον, οι Σ & Ε στον κλάδο της μεταποίησης συχνά συντελούν στην αποβιομηχανιστή του σε χαμηλού εισοδήματος χώρες, ενώ εμποδίζουν την ανάπτυξη των υπηρεσιών σε οικονομίες που βασίζονται σε αυτόν τον κλάδο. Αντίθετα, οι Σ & Ε στον πρωτογενή τομέα τονώνουν την ανάπτυξη γενικότερα σε μεσαίου εισοδήματος χώρες (Doytch and Uctum, 2012).

Από τα μέχρι τώρα στοιχεία που έχουν παρουσιαστεί γίνεται κατανοητό ότι οι επιπτώσεις των διεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα υποδοχής μπορεί να είναι τόσο θετικές όσο και αρνητικές. Συνεπώς, προκειμένου να σχεδιάσει τα κατάλληλα κίνητρα για την προσέλκυση ΑΞΕ, η κυβερνητική πολιτική των χωρών αυτών θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις εκάστοτε συνθήκες και προϋποθέσεις, έτσι ώστε να διευκολύνονται οι θετικές και να περιορίζονται οι αρνητικές επιδράσεις. Είναι προτιμότερη μια ΑΞΕ σε τομείς που οι εγχώριες επιχειρήσεις είναι ήδη ανταγωνιστικές και που τα δυνατά σημεία των διεθνικών είναι λιγότερο πιθανό να τις υπονομεύσουν (Μπιτζένης, 2014).

7.3.2 Οι επιπτώσεις στην απασχόληση

Ένα από τα σοβαρότερα επιχειρήματα των διεθνικών επιχειρήσεων είναι ότι προσφέρουν νέες θέσεις εργασίας στη χώρα υποδοχής. Αυτό συμβαίνει όταν ο τρόπος εισόδου της διεθνικής γίνεται με την ίδρυση μιας εξολοκλήρου νέας μονάδας. Η επίδραση στην απασχόληση μπορεί, επίσης, να είναι θετική στην περίπτωση που η διεθνική επιχείρηση είναι εντάσεως εργασίας και έχει ως στόχο να εκμεταλλευτεί το χαμηλό κόστος εργασίας της χώρας υποδοχής. Επιπλέον, με δεδομένη την αποτελεσματικότερη λειτουργία της διεθνικής, είναι αναμενόμενη η μελλοντική της ανάπτυξη με συνεπακόλουθο την περαιτέρω ενδυνάμωση της απασχόλησης. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένα, η εγκατάσταση μιας διεθνικής επιχείρησης σε μια χώρα υποδοχής μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για συγκεκριμένους κλάδους της οικονομίας, πράγμα που αναμένεται να ωθήσει στην ανάπτυξη νέων εγχώριων επιχειρήσεων και έμμεσα στην αύξηση της απασχόλησης. Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν επίσης ότι οι διεθνικές επιχειρήσεις προβαίνουν σε αύξηση των συνολικών πραγματικών μισθών των εργαζομένων, ιδίως σε υπό μετάβαση οικονομίες, και σε αναπτυσσόμενες χώρες (Lipsey, 2004).

Εντούτοις, οι επιδράσεις των διεθνικών στην απασχόληση ενδέχεται να είναι και αρνητικές, κάτω από διαφορετικές περιστάσεις. Όταν ο τρόπος εισόδου της διεθνικής επιχείρησης γίνεται με την εξαγορά ή συγχώνευση με μία εγχώρια επιχείρηση, συνήθως ακολουθεί μια περίοδος αναδιάρθρωσης της νέας μονάδας, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις ιδιωτικοποιήσεων. Στα πλαίσια της αναδιάρθρωσης και προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα της εξαγοραζόμενης επιχείρησης, η διεθνική μπορεί να προχωρήσει σε μειώσεις των θέσεων εργασίας. Επιπρόσθετα, η δραστηριοποίηση ισχυρών διεθνικών επιχειρήσεων σε μια χώρα υποδοχής μπορεί να εντείνει τον ανταγωνισμό σε σημείο που, όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να αποβεί μοιραίο για την επιβίωση μικρών εγχώριων ανταγωνιστών. Αυτή η περίπτωση αποτελεί έμμεση αρνητική επίπτωση στο επίπεδο της απασχόλησης της χώρας υποδοχής.

7.3.3 Οι επιπτώσεις της μεταφοράς πόρων

Μία από τις σημαντικότερες επιπτώσεις των διεθνικών επιχειρήσεων στη χώρα υποδοχής είναι η μεταφορά νέας τεχνολογίας και τεχνογνωσίας. Η τεχνολογία μπορεί να αφορά μια μέθοδο παραγωγής, ένα προϊόν, την έρευνα και ανάπτυξη, ενώ η τεχνογνωσία μπορεί να σχετίζεται με αποτελεσματικότερες διοικητικές πρακτικές,

βελτιωμένες εργασιακές δεξιότητες και εξειδικευμένες γνώσεις του εργατικού δυναμικού. Ειδικότερα, συχνά οι διεθνικές επιχειρήσεις παρέχουν υψηλή κατάρτιση στους εργαζόμενους των θυγατρικών τους, με αποτέλεσμα να αποκτούν πολύτιμες γνώσεις πάνω σε νέα συστήματα διοίκησης και πρακτικές. Οι εργαζόμενοι αυτοί στο μέλλον ενδέχεται να απασχοληθούν σε εγχώριες επιχειρήσεις ή και να ιδρύσουν τη δική τους εταιρεία, διαχέοντας με αυτόν τον τρόπο τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει μέσω της διεθνικής επιχείρησης στη χώρα υποδοχής. Επιπλέον, μέσω της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων της διεθνικής επιχείρησης με εγχώριους προμηθευτές, πελάτες και άλλους συνεργάτες, ακόμα και μέσω εξωτερικής ανάθεσης δραστηριοτήτων από τη διεθνική σε τοπικές επιχειρήσεις, μπορούν οι επιχειρήσεις της χώρας υποδοχής να έρθουν σε επαφή και να γνωρίσουν τεχνικές και πρακτικές που εφαρμόζει η διεθνική, και με αυτόν τον τρόπο να βελτιώσουν τις διοικητικές τους ικανότητες (Kugler, 2006). Η αλληλεπίδραση των εγχώριων προμηθευτών και πελατών με τις διεθνικές επιχειρήσεις μπορεί να πραγματοποιηθεί με τις παρακάτω μορφές:

- παροχή υποστήριξης για την εγκατάσταση αποτελεσματικών παραγωγικών διαδικασιών,
- παροχή κατάρτισης στο εργατικό δυναμικό και βελτίωσης του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης,
- απαίτησης για προϊόντα καλύτερης ποιότητας και αξιοπιστίας (Παπαδημητρίου και Παπασυριόπουλος, 2012).

Η μεταφορά της τεχνολογίας/τεχνογνωσίας μπορεί να επιδράσει θετικά στην αποτελεσματικότητα των εγχώριων επιχειρήσεων. Εντούτοις, ο βαθμός μεταφοράς εξαρτάται από το επίπεδο της ικανότητας απορρόφησης της τεχνολογίας που χαρακτηρίζει τη χώρα υποδοχής, δηλαδή από το επίπεδο των δεξιοτήτων που διαθέτει και που την κάνουν ικανή να αναγνωρίσει, να κατανοήσει και να υιοθετήσει τελικά τις ανώτερες ικανότητες και μεθόδους των διεθνικών επιχειρήσεων (Gorg and Greenway, 2002).

Μία από τις προϋποθέσεις διάχυσης της τεχνολογίας είναι το υπάρχον τεχνολογικό επίπεδο των εγχώριων επιχειρήσεων, συγκριτικά με το επίπεδο των διεθνικών. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά ανάμεσα στα δύο επίπεδα, τόσο χαμηλότερη είναι η διάχυση της τεχνολογίας (Hamida and Gugler, 2009). Επίσης, σύμφωνα με τους Yokota και Tohorama (2010), η μεταφορά της τεχνολογίας πραγματοποιείται πιο εύκολα όταν οι εγχώριες επιχειρήσεις είναι αρκετά ισχυρές και ανταγωνίζονται τις διεθνικές. Επιπλέον, η ικανότητα απορρόφησης της τεχνογνωσίας από τη χώρα υποδοχής εξαρτάται από το μορφωτικό επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού (Acemoglu and Zilibotti, 2001), τις υποδομές, τους θεσμούς και τα ιδρύματα, τα διαθέσιμα παραγωγικά περιουσιακά στοιχεία και την πολιτική για το περιβάλλον (Muller and Schnitzer, 2006). Τέλος, αξιοσημείωτος είναι ο ρόλος του επιπέδου ανάπτυξης του χρηματοπιστωτικού συστήματος που διαθέτει η χώρα υποδοχής. Στην περίπτωση που το σύστημα είναι περιορισμένο, τότε οι εγχώριες επιχειρήσεις είναι πιθανόν να βρίσκονται σε μειονεκτικότερη θέση όσον αφορά την άντληση κεφαλαίων, σε σχέση με τις θυγατρικές των διεθνικών. Το κόστος των κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση επενδύσεων που σχετίζονται με τη διάχυση της τεχνολογίας από την πραγματοποίηση μιας ΑΞΕ μπορεί να είναι πολύ υψηλό, με αποτέλεσμα η χώρα υποδοχής να μην μπορεί να επωφεληθεί τα μέγιστα (Παπαδημητρίου και Παπασυριόπουλος, 2012).

Ο βαθμός διάχυσης της τεχνολογίας δεν εξαρτάται μόνο από την απορροφητική ικανότητα της χώρας υποδοχής, αλλά και από τη μορφή εισόδου της διεθνικής επιχείρησης. Συγκεκριμένα, ο βαθμός διάχυσης είναι μεγαλύτερος όταν η διείσδυση της διεθνικής γίνεται μέσω επενδύσεων σε αναξιοποίητες ζώνες (Jeon et al., 2011). Αυτό μπορεί να εξηγηθεί γιατί, σύμφωνα με τους Dunning και Narula (1995), σε αυτήν την περίπτωση έχουμε αύξηση των περιουσιακών στοιχείων των θυγατρικών, και όχι απλή αξιοποίησή τους, όπως σε μια διείσδυση μέσω εξαγοράς. Οι θυγατρικές είναι περισσότερο ενεργητικές και «δημιουργοί αρμοδιοτήτων», με αποτέλεσμα να πραγματοποιούν τεχνολογικές προσπάθειες και να αυξάνονται οι πιθανότητες για τεχνολογική μεταφορά. Αντίθετα, έχει σημειωθεί ότι οι ΑΞΕ μέσω εξαγορών συχνά παρουσιάζουν χαμηλή καινοτομική δραστηριότητα και λιγότερες δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (Stiebale and Reize, 2011). Με αυτά τα δεδομένα, οι θυγατρικές που προκύπτουν από εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορούν να οδηγήσουν σε θετική διάχυση στη χώρα υποδοχής, μόνο όταν η διεθνική επιχείρηση προβεί σε περαιτέρω επενδύσεις μέσω αυτών (Harms and Meon, 2014; Marin and Sasidharan, 2010).

Θα πρέπει να επισημανθεί ότι το θέμα της επίδρασης του τρόπου εισόδου της διεθνικής επιχείρησης στην τεχνολογική διάχυση στη χώρα υποδοχής, είναι αρκετά πολύπλοκο. Υπάρχει η άποψη ότι και οι δύο τρόποι μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη, αλλά ακολουθούν διαφορετική πορεία (Μπιτζένης, 2014). Ενδεικτικά, οι Liu et al. (2001) αναφέρουν ότι η βιομηχανία υψηλής τεχνολογίας στην Κίνα έχει δεχτεί και θετικές αλλά

και αρνητικές επιδράσεις από ΑΞΕ σε αναξιοποίητες ζώνες, ενώ οι διασυνοριακές Σ & Ε έχουν επιδράσει θετικά.

7.3.4 Οι επιπτώσεις στο ισοζύγιο εξωτερικών συναλλαγών

Κλείνοντας, είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η χώρα υποδοχής επωφελείται τόσο από την εισροή ξένων κεφαλαίων που επενδύονται, όσο και από τη φορολόγηση των κερδών των διεθνικών επιχειρήσεων. Οι εισροές αυτές συμβάλλουν στη βελτίωση του ισοζυγίου πληρωμών της χώρας υποδοχής και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να χρηματοδοτήσουν τον προϋπολογισμό ή να καλύψουν πιθανά ελλείμματά της (Μπιτζένης, 2014). Εντούτοις, ο επαναπατρισμός των κερδών, ήτοι η επιστροφή των κερδών της διεθνικής επιχείρησης στη χώρα προέλευσης ή σε οποιαδήποτε άλλη θυγατρική της σε άλλη χώρα, έχει αρνητική επίδραση στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας υποδοχής.

Σχετικά με το εμπορικό ισοζύγιο, εμπειρικές μελέτες δείχνουν ότι κι εδώ οι επιπτώσεις διαφοροποιούνται. Συγκεκριμένα, οι εξαγωγές της χώρας υποδοχής αυξάνονται στην περίπτωση που η διεθνική επιχείρηση τη χρησιμοποιεί ως βάση για να εξάγει σε άλλες χώρες της ευρύτερης περιοχής και δεν ενδιαφέρεται απλώς για να καλύψει την αγορά της. Επίσης, θετική επίδραση στο εμπορικό ισοζύγιο παρουσιάζεται όταν η δραστηριοποίηση της διεθνικής επιχείρησης στη χώρα υποδοχής έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των εισαγωγών των προϊόντων της διεθνικής που τώρα πλέον παράγονται τοπικά. Στον αντίποδα, οι διεθνικές επιχειρήσεις συνηθίζουν να εισάγουν τις περισσότερες εισροές τους με τη μορφή ενδιάμεσων αγαθών, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση των συνολικών εισαγωγών της χώρας υποδοχής και την επιδείνωση του εμπορικού της ισοζυγίου.

Γενικά, δεν είναι σαφής και ξεκάθαρη η τελική επίδραση των ΑΞΕ σε κάθε περίπτωση. Θα μπορούσαμε όμως να ισχυριστούμε ότι όσο μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία περικλείεται στο προϊόν ή στην υπηρεσία μιας διεθνικής επιχείρησης, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες οι θετικές επιδράσεις να υπερκεράζουν τις αρνητικές (Κοτταρίδη, 2014).

Συνοψίζοντας, σύμφωνα με τους Blomstrom et al. (1994), οι διεθνικές επιχειρήσεις μπορούν να επηρεάσουν θετικά τη χώρα υποδοχής:

- βελτιώνοντας την ποιότητα και την ποσότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών,
- αυξάνοντας τις επιλογές των καταναλωτών,
- εκσυγχρονίζοντας τις υποδομές,
- αυξάνοντας τους μισθούς,
- αυξάνοντας το κατά κεφαλήν ΑΕΠ και συνεπώς το βιοτικό επίπεδο.



Σχήμα 7.2. Οι επιδράσεις των ΑΞΕ στις χώρες υποδοχής.

Βιβλιογραφία/Αναφορές

Ελληνική

- Κοτταρίδη, Κ. (2014). *Επιδράσεις εκροών ΑΞΕ στις χώρες προέλευσης*. Παρατηρητήριο για την Κρίση, ΕΛΙΑΜΕΠ.
- Μπιτζένης, Α. (2014). *Διεθνής Επιχειρηματικότητα και επενδύσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Παπαδημητρίου, Π. και Παπασυριόπουλος, Ν. (2012). Άμεσες Ξένες Επενδύσεις και Οικονομική Ανάπτυξη. Στο Κόντης, Α. και Τσαρδανίδης, Χ. (επιμ), *Διεθνής Πολιτική Οικονομία, 2^η έκδοση* (σσ. 785-801). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Ξενόγλωσση

- Acemoglu, D. and Zilibotti, F. (2001). Technological Differences. *The Quarterly Journal of Economics*, 116, 563-606.
- Alfaro, L., Chanda, A., Kalemli-Ozcan, S. and Sayek, S. (2010). Does foreign direct investment promote growth? Exploring the role of financial markets on linkages. *Journal of Development Economics*, 91(2), 242-256.
- Azman-Saini, W. N. W., Baharumshah, A. Z. and Law, S. H. (2010a). Foreign direct investment, economic freedom and economic growth: International evidence. *Economic Modelling*, 27(5), 1079-1089.
- Azman-Saini, W. N. W., Law, S. H. and Ahmad, A. H. (2010b). FDI and economic growth: New evidence on the role of financial markets. *Economics letters*, 107(2), 211-213.
- Batten, J. A. and Vo, X. V. (2009). An analysis of the relationship between foreign direct investment and economic growth. *Applied Economics*, 41(13), 1621-1641.
- Blomström, M. and Kokko, A. (1996). The impact of foreign investment on host countries: a review of the empirical evidence. *Policy Research Working Paper*, 1745.
- Blomström, M., Kokko, A. and Zejan, M. (1994). Host country competition, labor skills, and technology transfer by multinationals. *Weltwirtschaftliches Archiv*, 130(3), 521-533.
- Brainard, S. L. (1997). An empirical assessment of the proximity-concentration trade-off between multinational sales and trade. *American Economic Review*, 87 (4), 520-544.
- Doytch, N. and Uctum, M. (2012). Sectoral growth effects of cross-border mergers and acquisitions. *Eastern Economic Journal*, 38(3), 319-330.
- Dunning, J. (2008). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. 2nd edition. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Dunning, J. H. and Narula, R. (1995). The R & D activities of foreign firms in the United States. *International Studies of Management and Organization*, 25 (1/2), 39-74.
- Fontagné, L. and Pajot, M. (2002). Relationships between trade and FDI flows within two panels of U.S. and French industries. In Lipsey, R.E. and Mucchielli, J. L., (eds), *Multinational firms and impacts on employment, trade, and technology* (pp. 43-83). London: Routledge.
- Görg, H., and Greenway, D. (2002). *Much Ado About Nothing? Do Domestic Firms Really Benefit from Foreign Direct Investment?* University of Nottingham Working Paper.
- Hamida, L. B. and Gugler, P. (2009). Are there demonstration-related spillovers from FDI?: Evidence from Switzerland. *International business review*, 18(5), 494-508.
- Harms, P. and Méon, P. G. (2014). *Good and bad FDI: The growth effects of Greenfield investment and mergers and acquisitions in developing countries*. Working Papers CEB, 14.
- Jeon, B. N., Olivero, M. P. and Wu, J. (2011). Do foreign banks increase competition? Evidence from emerging Asian and Latin American banking markets. *Journal of Banking and Finance*, 35(4), 856-875.

- Kojima, K. (1991). Trade-oriented Direct Foreign Investment Reconsidered. *Asian Economic Journal*, 5(2), 159-174.
- Kottaridi, C. and Stengos, T. (2010). Foreign direct investment, human capital and non-linearities in economic growth. *Journal of Macroeconomics*, 32(3), 858-871.
- Kugler, M. (2006). Spillovers from foreign direct investment: within or between industries? *Journal of Development Economics*, 80(2), 444-477.
- Lipsey, R. E. (2003). Foreign direct investment and the operations of multinational firms: Concepts, history, and data. In Choi, E.K. and Harrigan, J. (eds), *Handbook of international trade* (pp. 287–319). London: Blackwell.
- Lipsey, R. E. (2004). Home- and Host-Country Effects of Foreign Direct Investment. In Baldwin, R. E. and Winters, L. A. (eds), *Challenges to Globalization: Analyzing the Economics* (pp. 333-382). National Bureau of Economic Research, University of Chicago Press.
- Lipsey, R.E. and Ramstetter, E. (2003). Japanese exports, MNC affiliates, and rivalry for export markets. *Journal of the Japanese and International Economies*, 17 (2), 101–17.
- Liu, X., Wang, C. and Wei, Y. (2001). Causal links between foreign direct investment and trade in China. *China Economic Review*, 12 (2/3), 190–202.
- Marin, A. and Sasidharan, S. (2010). Heterogeneous MNC subsidiaries and technological spillovers: Explaining positive and negative effects in India. *Research Policy*, 39(9), 1227-1241.
- Markusen, J. R. and Venables, A. J. (1998). Multinational firms and the new trade theory. *Journal of International Economics*, 46, 183–203.
- Markusen, J. R. (1997). *Trade versus investment liberalization*. NBER Working Paper no. 6231. Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research.
- Markusen, J. R. and Maskus, K. E. (2001). *General-equilibrium approaches to the multinational firm: A review of theory and evidence*. NBER Working Paper no. 8334. Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research.
- Neto, P., Brandão, A. and Cerqueira, A. (2010). The macroeconomic determinants of cross border mergers and acquisitions and Greenfield investments. *The IUP Journal of Business Strategy*, 7(1), 21-57.
- Pontes, J. P. (2004). A theory of the relationship between foreign direct investment and trade. *Economics Bulletin*, 6(2), 1-8.
- Romer, P. M. (1993). Idea gaps and object gaps in economic development. *Journal of Monetary Economics*, 32 (3), 543–73.
- Sergi, B. S. (2003). FDI and the Balkans: a regional investment agency and regional centered economic choices to shape this decade. *SEER-South-East Europe Review for Labour and Social Affairs*, 1/ 2, 7-16.
- Stiebale, J. and Reize, F. (2011). The impact of FDI through mergers and acquisitions on innovation in target firms. *International Journal of Industrial Organization*, 29(2), 155-167.
- Swedenborg, B. (2001). Determinants and effects of multinational growth: The Swedish case revisited. In Blomström, M. and Goldberg, L.S., (eds), *Topics in empirical international economics* (pp. 99–131). Chicago: University of Chicago Press.
- Thomsen, S. and House, C. (2005). *Foreign direct investment in Africa: the private-sector response to improved governance*. Briefing paper, IEP BP, 5(6).
- United Nations (2001). *Measures of the transnationalization of economic activity*. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).
- Zhang, K. H. (2001). Does foreign direct investment promote economic growth? Evidence from East Asia and Latin America. *Contemporary economic policy*, 19(2), 175-185.

Κεφάλαιο 8 - Επίκαιρα Θέματα και Τάσεις στις Παγκόσμιες και Ελληνικές Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Σύνοψη–περίληψη

Το παρόν κεφάλαιο παρουσιάζει ορισμένα στοιχεία, που καταδεικνύουν τις διεθνείς τάσεις των επενδύσεων, σύμφωνα με την πρόσφατη έκθεση του UNCTAD–United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, 2015). Οι παγκόσμιες ροές ΑΞΕ μειώθηκαν λόγω δυσμενών συνθηκών του παγκόσμιου πολιτικο-οικονομικού περιβάλλοντος. Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες συνέχισαν να προσελκύουν τις περισσότερες από αυτές τις επενδύσεις και, επιπλέον, αποτέλεσαν την περιοχή με τις περισσότερες εκροές ΑΞΕ, με πρωτεργάτη την Ασία. Ο κλάδος των υπηρεσιών σημείωσε συνεχή ανάπτυξη εις βάρος του βιομηχανικού, ενώ οι Σ & Ε ανέκαμψαν και οι μεγάλες συμφωνίες επανήλθαν στο προσκήνιο. Οι προβλέψεις του UNCTAD για τη μελλοντική εξέλιξη των ΑΞΕ είναι θετικές. Στη συνέχεια, επικεντρωνόμαστε στην Ελλάδα, περιγράφοντας τις τάσεις των εισροών και εκροών ΑΞΕ ιστορικά και δίνοντας στοιχεία για την εξέλιξη των μεγεθών αυτών μέχρι σήμερα. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση τεσσάρων μελετών περίπτωσης από τον ελληνικό χώρο, οι οποίες αναπτύχθηκαν με σκοπό να δώσουν στον αναγνώστη την ευκαιρία να δει στην πράξη πολλά από τα θέματα που μελετήθηκαν στις σελίδες του συγγράμματος αυτού.

Προαπαιτούμενη γνώση

Το περιεχόμενο του παρόντος κεφαλαίου μπορεί να καταστεί πιο κατανοητό στον αναγνώστη, εάν αυτός έχει μελετήσει τα προηγούμενα κεφάλαια του συγγράμματος.

8.1 Εισαγωγική προσέγγιση

Οι παγκόσμιες εισροές Άμεσων Ξένων Επενδύσεων (ΑΞΕ) σημείωσαν κάμψη κατά 16 % το 2014, σύμφωνα με στοιχεία του UNCTAD (2015), κυρίως λόγω του ευάλωτου παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος, της πολιτικής αβεβαιότητας για τους επενδυτές και των αυξημένων γεωπολιτικών κινδύνων. Οι αναπτυσσόμενες οικονομίες παρέμειναν στην κορυφή των παγκόσμιων εισροών με αύξηση της τάξης του 2 % σε σχέση με το 2013, με την Κίνα να ηγείται της λίστας των μεγαλύτερων αποδεκτών ΑΞΕ. Αξίζει να σημειωθεί ότι πέντε στις δέκα χώρες με τη μεγαλύτερη εισροή ΑΞΕ είναι αναπτυσσόμενες. Αντίθετα, οι χαμηλές εισροές ΑΞΕ διατηρήθηκαν για τις ανεπτυγμένες οικονομίες, σημειώνοντας μείωση κατά 28 %, παρά την ανάκαμψη των συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Οι επενδύσεις των διεθνικών επιχειρήσεων από τις αναπτυσσόμενες χώρες έφτασαν σε σημείο ρεκόρ, ενώ η αναπτυσσόμενη Ασία ξεπέρασε κάθε άλλη περιοχή όσον αφορά τις εκροές ΑΞΕ. Εννέα από τις είκοσι μεγαλύτερες επενδύτριες χώρες ανήκουν στις αναπτυσσόμενες ή υπό μετάβαση οικονομίες. Οι διεθνικές επιχειρήσεις των χωρών αυτών συνέχισαν να εξαγοράζουν θυγατρικές από ανεπτυγμένες χώρες προέλευσης που ήταν εγκατεστημένες εκεί.

Οι επενδύσεις στον κλάδο των υπηρεσιών σημειώνουν ανάπτυξη για δέκατη συνεχή χρονιά, ως αποτέλεσμα της αυξανόμενης φιλελευθεροποίησής του, της εμπορευματοποίησης των υπηρεσιών και της ανάπτυξης της παγκόσμιας αλυσίδας αξίας, στην οποία οι υπηρεσίες παίζουν σημαντικό ρόλο. Το 2012, οι υπηρεσίες αντιστοιχούσαν στο 63 % του παγκόσμιου αποθέματος ΑΞΕ, περισσότερο δηλαδή από το διπλάσιο του βιομηχανικού κλάδου, ενώ ο πρωτογενής τομέας αντιπροσώπευε το 10 %. Οι διασυνοριακές Σ & Ε ανέκαμψαν, ενώ αντίθετα οι επενδύσεις σε νέες ιδρύσεις σημείωσαν μείωση. Οι αναπτυσσόμενες χώρες κυρίως προσελκύουν το μεγαλύτερο μέρος (τα δύο τρίτα) των νέων ιδρύσεων.

Οι διεθνικές επιχειρήσεις συνεχίζουν να επεκτείνουν τη διεθνή παραγωγή τους. Οι πωλήσεις και τα περιουσιακά στοιχεία των θυγατρικών επιχειρήσεων σημείωσαν μεγαλύτερη ανάπτυξη από την αντίστοιχη των εγχώριων επιχειρήσεων, ενώ απασχόλησαν περίπου 75 εκατομμύρια ανθρώπους.

Οι προβλέψεις για τις μελλοντικές τάσεις των παγκόσμιων επενδύσεων είναι αισιόδοξες. Οι παγκόσμιες εισροές ΑΞΕ προβλέπεται να αυξηθούν κατά 11 % μέσα στο 2015, ενώ αναμένονται περαιτέρω αυξήσεις για το 2016 και 2017. Τόσο το μοντέλο πρόβλεψης των ΑΞΕ του UNCTAD, όσο και η σχετική έρευνα με μεγάλες διεθνικές επιχειρήσεις, έδειξαν σημαντική αύξηση των ροών τα επόμενα χρόνια. Συγκεκριμένα, μεγαλύτερος αριθμός διεθνικών επιχειρήσεων δήλωσαν ότι προτίθενται να αυξήσουν τις δαπάνες για ΑΞΕ την επόμενη τριετία (2015-2017), ενώ οι τάσεις για τις Σ & Ε είναι, επίσης, θετικές. Παρόλα αυτά, αρκετοί οικονομικοί και

πολιτικοί κίνδυνοι, όπως η συνεχιζόμενη αβεβαιότητα στην ευρωζώνη, οι πιθανές επιδράσεις των συγκρούσεων και οι συνεχείς αδυναμίες των αναδυόμενων οικονομιών ενδέχεται να παρεμποδίσουν την προβλεπόμενη ανάκαμψη.

Όσον αφορά τις περιφερειακές εισροές ΑΞΕ, η Αφρική παρέμεινε στα ίδια επίπεδα. Παρόλο που το μερίδιο του κλάδου των υπηρεσιών στις αφρικανικές ΑΞΕ είναι χαμηλότερο από τον αντίστοιχο μέσο όρο των παγκόσμιων ΑΞΕ και των ΑΞΕ των αναπτυσσόμενων χωρών, το 2012 οι υπηρεσίες αντιστοιχούσαν στο 48 % των συνολικών αποθεμάτων ΑΞΕ στην περιοχή. Ο δευτερογενής τομέας αντιπροσώπευε λιγότερο από το μισό του ποσοστού του τριτογενή τομέα, φθάνοντας μόλις στο 21 %, ενώ ο πρωτογενής άγγιζε το 31 % των συνολικών αποθεμάτων ΑΞΕ.

Οι αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας σημείωσαν πρωτοφανή αύξηση στις εισροές ΑΞΕ, αγγίζοντας σχεδόν το μισό τρισεκατομμύριο δολάρια και καθιστώντας την περιοχή ως τον μεγαλύτερο αποδέκτη ΑΞΕ. Ιδιαίτερα στην περιοχή της Νοτιο-Ανατολικής Ασίας, οι ροές αυξήθηκαν κατά 10 %, ενώ η δραστηριότητα των διεθνικών στην περιοχή έχει ωθήσει στη βελτίωση των υποδομών μέσω των διασυνοριακών επενδύσεων. Αντίθετα, στη Δυτική Ασία σημειώθηκε πτώση των ΑΞΕ, κυρίως λόγω της ανασφάλειας του πολιτικού περιβάλλοντος.

Οι εισροές ΑΞΕ στη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική μειώθηκαν κατά 14 %, για πρώτη φορά το 2014 μετά από τέσσερα χρόνια συνεχούς ανοδικής πορείας. Αυτό οφείλεται κυρίως στη μείωση των διασυνοριακών Σ & Ε στην Κεντρική Αμερική και την Καραϊβική και στη μείωση της τιμής των προϊόντων στη Νότια Αμερική. Μεγάλη μείωση των εισροών ΑΞΕ σημειώθηκε και στις υπό μετάβαση οικονομίες. Οι τοπικές συγκρούσεις, οι πτωτικές τιμές του πετρελαίου και οι διεθνείς κυρώσεις, περιόρισαν τις προοπτικές οικονομικής ανάπτυξης και το επενδυτικό ενδιαφέρον στην περιοχή.

Τέλος, οι ανεπτυγμένες οικονομίες προσέλκυσαν κατά 28 % λιγότερες ΑΞΕ. Οι αποεπενδύσεις και οι μεγάλες μεταστροφές στα εσωεπιχειρησιακά δάνεια είχαν ως αποτέλεσμα την πτώση των εισροών ΑΞΕ στο χαμηλότερο επίπεδο από το 2004. Παρόλα αυτά, οι εκροές ΑΞΕ παρέμειναν σταθερές, ενώ οι διασυνοριακές Σ & Ε επιταχύνθηκαν μέσα στο 2014 (Πίνακας 8.1).

Περιοχή	Εισροές ΑΞΕ				Εκροές ΑΞΕ			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Παγκόσμια	1.700	1.330	1.452	1.228	1.712	1.347	1.411	1.354
Αναπτυγμένες οικονομίες	880	517	566	499	1.216	853	857	823
Ευρωπαϊκή Ένωση	490	216	246	289	585	238	250	316
Βόρεια Αμερική	263	204	250	146	439	422	381	390
Αναπτυσσόμενες οικονομίες	725	729	778	681	423	440	454	468
Αφρική	48	55	57	54	7	12	12	13
Ασία	431	415	426	465	304	302	326	432
Ανατολική και Νοτιοανατολική Ασία	333	334	347	381	270	274	293	383
Νότια Ασία	44	32	36	41	13	9	2	11
Δυτική Ασία	53	48	44	43	22	19	31	38
Λατινική Αμερική και Καραϊβική	244	256	292	159	111	124	115	23
Ωκεανία	2	3	3	3	1	2	1	0
Υπό μετάβαση οικονομίες	95	84	108	48	73	54	99	63
Δομικά ασθενείς, ευάλωτες και μικρές οικονομίες	58	58	57	52	12	10	9	10
Λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες (Least Developed Countries - LDC)	22	24	28	23	4	4	5	3
Περίκλειστες αναπτυσσόμενες χώρες (Landlocked Developing Countries - LLDC)	36	34	30	29	6	3	4	6
Αναπτυσσόμενα μικρά νησιωτικά κράτη (Small Island Developing States - SIDS)	6	7	6	7	2	2	1	1
Ποσοστιαίο μερίδιο στις παγκόσμιες ροές ΑΞΕ								
Αναπτυγμένες οικονομίες	51,8	38,8	39,0	40,6	71,0	63,3	60,8	60,8
Ευρωπαϊκή Ένωση	28,8	16,2	17,0	23,5	34,2	17,7	17,8	23,3
Βόρεια Αμερική	15,5	15,3	17,2	11,9	25,6	31,4	17,0	28,8
Αναπτυσσόμενες οικονομίες	42,6	54,8	53,6	55,5	24,7	32,7	32,2	34,6
Αφρική	2,8	4,1	3,9	4,4	0,4	0,9	0,9	1,0
Ασία	25,3	31,2	29,4	37,9	17,8	22,4	23,1	31,9
Ανατολική και Νοτιοανατολική Ασία	19,6	25,1	23,9	31,0	15,8	20,3	20,7	28,3
Νότια Ασία	2,6	2,4	2,4	3,4	0,8	0,7	0,2	0,8
Δυτική Ασία	3,1	3,6	3,0	3,5	1,3	1,4	2,2	2,8
Λατινική Αμερική και Καραϊβική	14,3	19,2	20,1	13,0	6,5	9,2	8,1	1,7
Ωκεανία	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,0
Υπό μετάβαση οικονομίες	5,6	6,3	7,4	3,9	4,3	4,0	7,0	4,7
Δομικά ασθενείς, ευάλωτες και μικρές οικονομίες	3,4	4,4	3,9	4,3	0,7	0,7	0,7	0,8
Λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες (Least Developed Countries - LDC)	1,3	1,8	1,9	1,9	0,3	0,3	0,3	0,2
Περίκλειστες αναπτυσσόμενες χώρες (Landlocked Developing Countries - LLDC)	2,1	2,5	2,0	2,4	0,4	0,2	0,3	0,4
Αναπτυσσόμενα μικρά νησιωτικά κράτη (Small Island Developing States - SIDS)	0,4	0,5	0,4	0,6	0,1	0,2	0,1	0,1

Πίνακας 8.1. Ροές ΑΞΕ ανά περιοχή για τα έτη 2011-2014 (σε δισεκατομμύρια δολάρια και ποσοστά επί τοις εκατό).

Πηγή: UNCTAD, 2015.

8.2 Παγκόσμιες τάσεις επενδύσεων

Οι παγκόσμιες εισροές ΑΞΕ μειώθηκαν κατά 16 % το 2014 και κυμάνθηκαν στα 1,23 τρισεκατομμύρια δολάρια από 1,47 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2013. Η μείωση αυτή οφείλεται κυρίως στην ευάλωτη παγκόσμια οικονομία, στην αβεβαιότητα των επενδυτών για το πολιτικό περιβάλλον και στους αυξανόμενους γεωπολιτικούς κινδύνους. Οι νέες επενδύσεις αντισταθμίστηκαν από κάποιες μεγάλες αποεπενδύσεις. Η μείωση αυτή των εισροών ΑΞΕ έρχεται σε αντίθεση με την αύξηση στο παγκόσμιο ΑΕΠ, το εμπόριο και την απασχόληση.

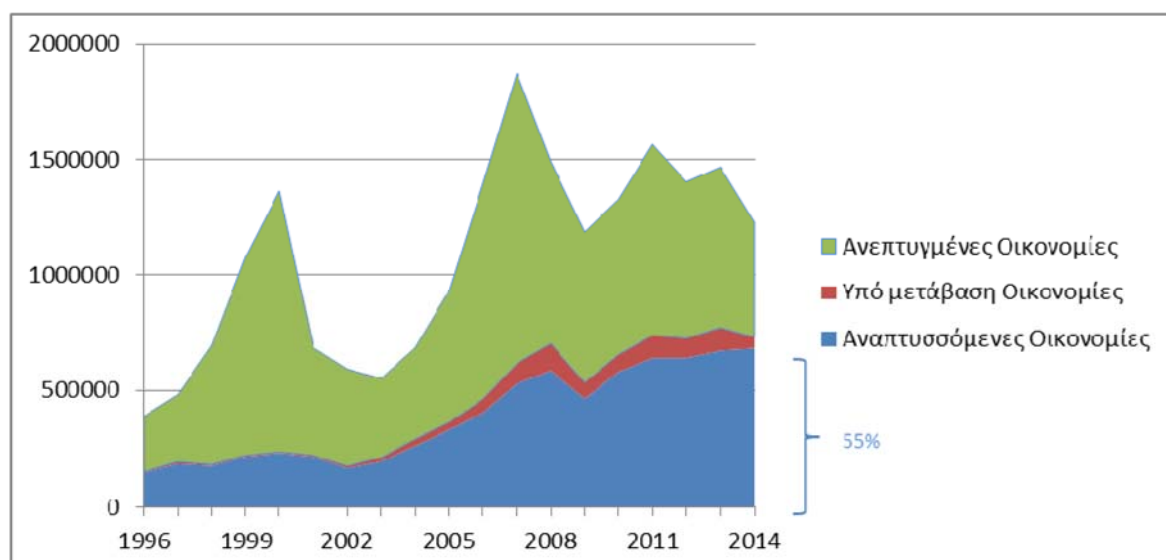
Παρόλα αυτά, ο UNCTAD (2015) προσβλέπει σε μια ανάκαμψη των εισροών ΑΞΕ σε 1,4 τρισεκατομμύρια δολάρια μέσα στο 2015, ενώ προβλέπει ότι θα συνεχιστεί η τάση αυτή με 1,5 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2016 και 1,7 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2017. Η αυξητική τάση έχει τις ρίζες της στην προοπτική ανάπτυξης στις ΗΠΑ, στα κίνητρα αύξησης της ζήτησης λόγω της χαμηλότερης τιμής του πετρελαίου και της σχετικής νομισματικής πολιτικής, καθώς και στη συνεχιζόμενη απελευθέρωση των

επενδύσεων και των προωθητικών μέτρων. Τα ολοένα αυξανόμενα επίπεδα κερδοφορίας και ρευστότητας των διεθνικών επιχειρήσεων ενισχύουν την προσδοκία υψηλότερων επενδυτικών ροών.

Γεωγραφική κατανομή ροών ΑΞΕ

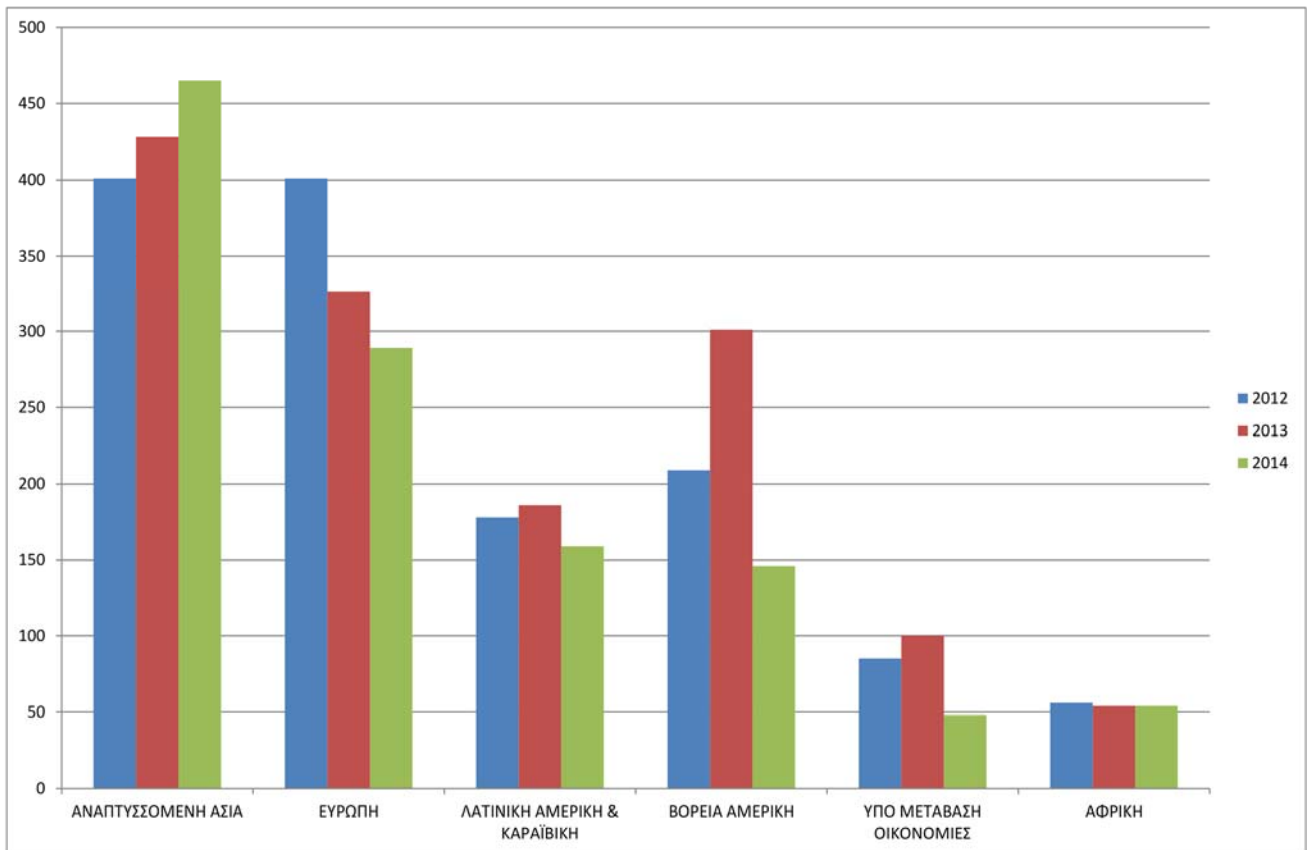
Η μείωση των παγκόσμιων ΑΞΕ συγκαλύπτει σημαντικές διαφοροποιήσεις ανά γεωγραφική περιοχή. Ενώ οι ανεπτυγμένες χώρες και οι υπό μετάβαση οικονομίες ήρθαν αντιμέτωπες με αξιοσημείωτες μειώσεις, οι εισερχόμενες ροές στις αναπτυσσόμενες χώρες παρέμειναν σε ιστορικά υψηλά επίπεδα, με συνέπεια να αποτελούν το 55 % των συνολικών παγκόσμιων εισροών (Σχήμα 8.1). Οι εισροές ΑΞΕ προς τις ανεπτυγμένες χώρες υποχώρησαν κατά 28 % και κυμάνθηκαν στα 499 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι εισροές στις ΗΠΑ μειώθηκαν στα 92 δισεκατομμύρια δολάρια (40 % μείωση σε σχέση με το 2013), κυρίως εξαιτίας της αποεπένδυσης της Vodafone σε σχέση με τη Verizon. Οι εισροές ΑΞΕ μειώθηκαν και στην Ευρώπη, κατά 11 %, φτάνοντας στα 289 δισεκατομμύρια δολάρια. Μείωση σημειώθηκε στην Ιρλανδία, το Βέλγιο, τη Γαλλία και την Ισπανία, ενώ οι εισροές αυξήθηκαν στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ελβετία και τη Φινλανδία.

Οι εισροές ΑΞΕ στις υπό μετάβαση οικονομίες μειώθηκαν κατά 52 %, φθάνοντας στα 48 δισεκατομμύρια δολάρια, κυρίως εξαιτίας του ότι οι συγκρούσεις και οι κυρώσεις στην περιοχή απέτρεψαν νέα επενδυτικά σχέδια. Οι εισροές ΑΞΕ προς τη Ρωσία μειώθηκαν κατά 70 % και κυμάνθηκαν στα 21 δισεκατομμύρια δολάρια.



Σχήμα 8.1. Εισροές ΑΞΕ, παγκόσμιες και ανά κατηγορία οικονομιών, 1996-2014 (σε εκατομμύρια δολάρια).

Πηγή: UNCTAD, 2015.



Σχήμα 8.2. Εισροές ΑΞΕ ανά περιοχή, 2012-2014 (δισεκατομμύρια δολάρια).

Πηγή: UNCTAD, 2015.

Στις αναπτυσσόμενες οικονομίες οι εισροές ΑΞΕ αυξήθηκαν κατά 2 % φθάνοντας στα 681 δισεκατομμύρια δολάρια, το ανώτερό τους σημείο μέχρι σήμερα. Ανάμεσα σε αυτές, οι αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας σημείωσαν σημαντική αύξηση, ενώ αντίθετα οι εισροές στη Λατινική Αμερική μειώθηκαν και στην Αφρική παρέμειναν σταθερές (Σχήμα 8.2).

Οι εισροές ΑΞΕ προς την Ασία αυξήθηκαν κατά 9 % και έφθασαν τα 465 δισεκατομμύρια δολάρια το 2014. Αύξηση σημειώθηκε στις περισσότερες περιοχές, όπως η Ανατολική, η Νοτιο-Ανατολική και η Νότια Ασία. Οι ΑΞΕ στην Κίνα άγγιξαν τα 129 δισεκατομμύρια δολάρια, μία αύξηση της τάξης του 4 % σε σχέση με το 2013, κυρίως λόγω της αύξησης των ΑΞΕ στον κλάδο των υπηρεσιών. Οι εισροές ΑΞΕ, επίσης, αυξήθηκαν στο Χονγκ Κονγκ (Κίνα) και τη Σιγκαπούρη, ενώ η Ινδία σημείωσε αξιόλογη αύξηση κατά 22 %, στα 35 δισεκατομμύρια δολάρια. Αντίθετα, οι εισροές ΑΞΕ στη Δυτική Ασία συνέχισαν την πτωτική τους πορεία για έκτη συνεχή χρονιά, σημειώνοντας μείωση κατά 4 % και φθάνοντας στα 43 δισεκατομμύρια δολάρια, λόγω των συνεχιζόμενων προβλημάτων σε σχέση με την ασφάλεια στην περιοχή.

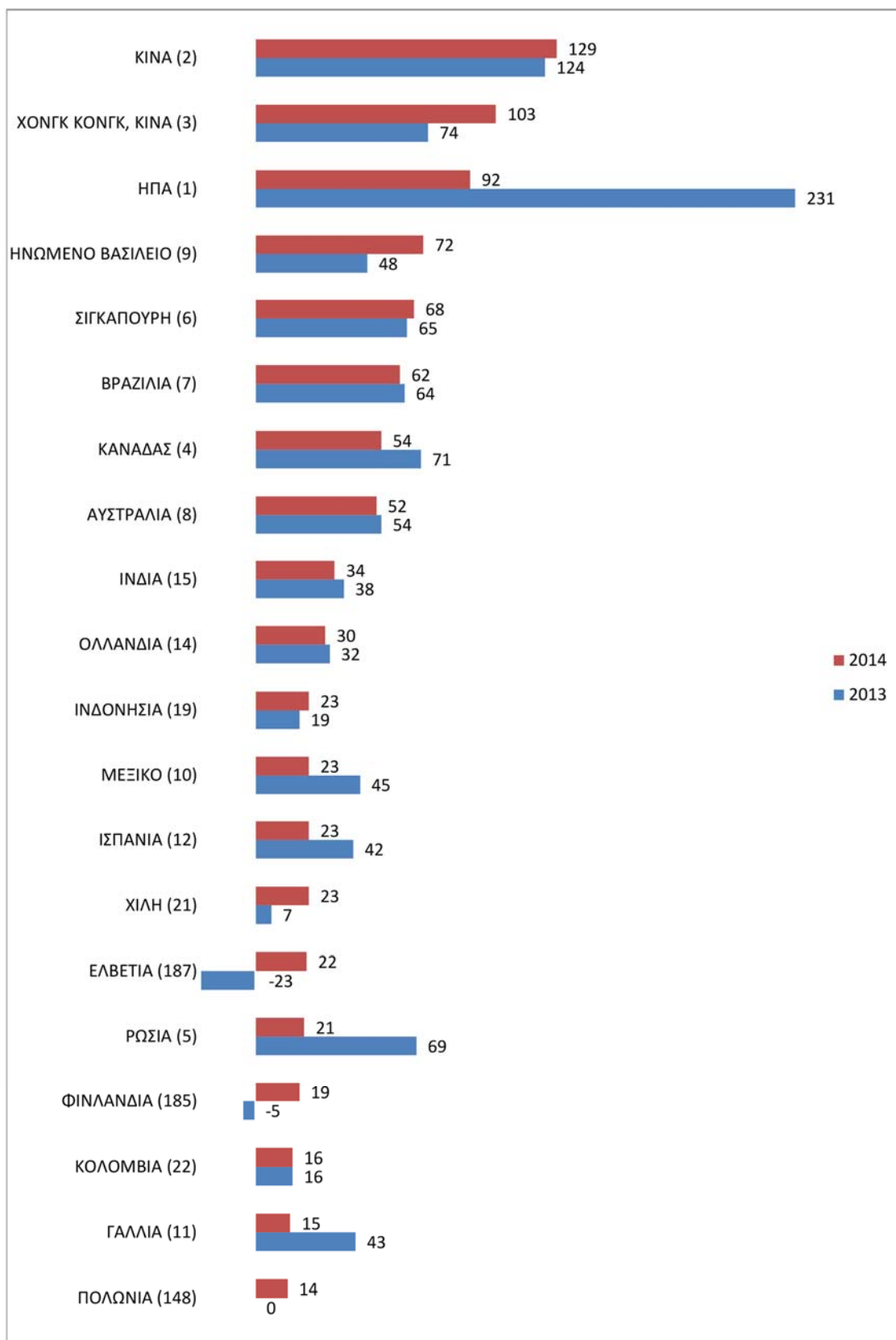
Όσον αφορά την περιοχή της Λατινικής Αμερικής και της Καραϊβικής, οι εισροές ΑΞΕ μειώθηκαν κατά 14 % φθάνοντας τα 159 δισεκατομμύρια δολάρια, μετά από τέσσερα χρόνια συνεχούς αύξησης. Η μείωση αυτή ήταν κυρίως το αποτέλεσμα της υποχώρησης κατά 72 % των διασυννοριακών Σ & Ε στην Κεντρική Αμερική και την Καραϊβική και της μείωσης στην τιμή των αγαθών, η οποία με τη σειρά της περιόρισε τις επενδύσεις στον κλάδο εξόρυξης της Νότιας Αμερικής. Οι εισροές ΑΞΕ σημείωσαν πτώση στο Μεξικό, τη Βενεζουέλα, την Αργεντινή, την Κολομβία και το Περού, ενώ αυξήθηκαν στη Χιλή, λόγω των υψηλών πωλήσεων των διασυννοριακών Σ & Ε. Στη Βραζιλία, ο πρωτογενής τομέας σημείωσε σημαντική πτώση, η οποία αντισταθμίστηκε με την αύξηση των ΑΞΕ στους άλλους δύο τομείς, αφήνοντας τις συνολικές εισροές ΑΞΕ στα επίπεδα του 2013.

Οι εισροές στην Αφρική παρέμειναν σταθερές στα 54 δισεκατομμύρια δολάρια. Η Βόρεια Αφρική σημείωσε πτώση κατά 15 %, με 12 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ οι εισροές προς την Υπο-Σαχάρα Αφρική αυξήθηκαν κατά 5 % και κυμάνθηκαν στα 42 δισεκατομμύρια δολάρια. Παραμένοντας στην Υπο-Σαχάρα

Αφρική, οι εισροές ΑΞΕ μειώθηκαν στη Δυτική Αφρική κατά 10 % φτάνοντας στα 13 δισεκατομμύρια δολάρια, ως αποτέλεσμα των αρνητικών συνεπειών του ιού του έμπολα, των τοπικών συγκρούσεων και των πτωτικών τιμών των αγαθών. Οι εισροές ΑΞΕ μειώθηκαν και στη Νότια Αφρική κατά 2 %, αγγίζοντας τα 11 δισεκατομμύρια δολάρια. Αντιθέτως, η Κεντρική και η Ανατολική Αφρική αύξησαν τις εισροές ΑΞΕ κατά 33 και 11 %, φθάνοντας στα 12 και 7 δισεκατομμύρια δολάρια αντιστοίχως.

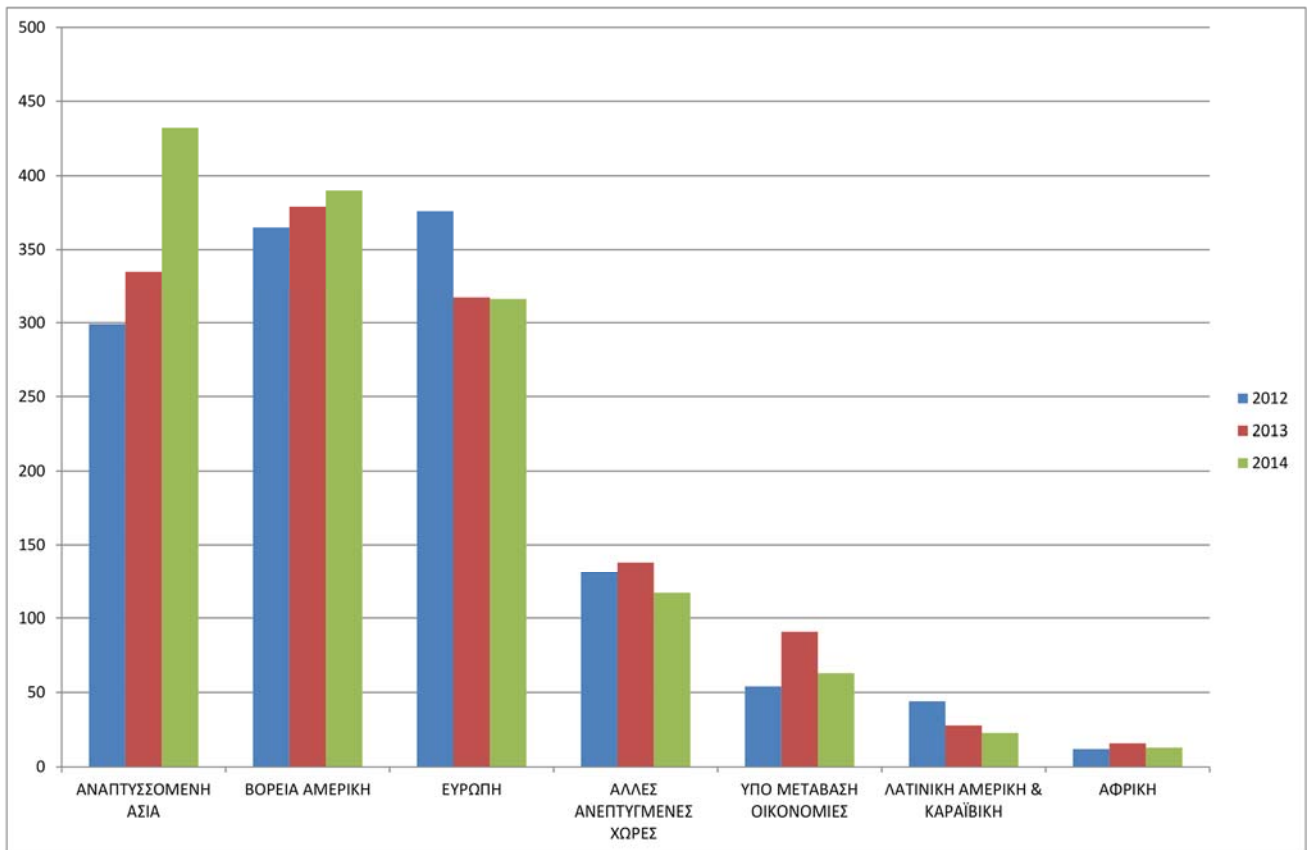
Συνολικά, η Κίνα πέρασε στην πρώτη θέση της κατάταξης των χωρών υποδοχής με τις μεγαλύτερες εισροές ΑΞΕ, αφήνοντας τις ΗΠΑ στην τρίτη θέση (Σχήμα 8.3). Είναι άξιο αναφοράς ότι στις δέκα πρώτες χώρες με τις μεγαλύτερες εισροές ΑΞΕ παγκοσμίως, οι πέντε είναι αναπτυσσόμενες.

Σχετικά με τις εκροές ΑΞΕ, οι επενδύσεις των διεθνικών επιχειρήσεων από τις αναπτυσσόμενες και τις υπό μετάβαση οικονομίες συνέχισαν να αυξάνονται και το 2014. Μόνο οι επενδύσεις των αναπτυσσόμενων χωρών αντιστοιχούν σε 468 δισεκατομμύρια δολάρια στο εξωτερικό, μια αύξηση της τάξης του 23 %. Το μερίδιό τους αντιστοιχεί στο 35 % των παγκόσμιων εκροών ΑΞΕ, ενώ οι διεθνικές επιχειρήσεις της περιοχής αναπτύσσονται μέσω νέων ιδρύσεων αλλά και μέσω Σ & Ε. Οι αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας αποτέλεσαν για πρώτη φορά την περιοχή με τις μεγαλύτερες επενδύσεις σε παγκόσμια κλίμακα, επενδύοντας 432 δισεκατομμύρια δολάρια στο εξωτερικό, μια αύξηση της τάξης του 29 % (Σχήμα 8.4). Εννέα από τις είκοσι μεγαλύτερες επενδύτριες χώρες ανήκουν στις αναπτυσσόμενες ή υπό μετάβαση οικονομίες, όπως το Χονγκ Κονγκ (Κίνα), η Κίνα, η Ρωσία, η Σιγκαπούρη, η Κορέα, η Μαλαισία, το Κουβέιτ, η Χιλή και η Ταϊβάν (Σχήμα 8.5). Στην Ανατολική Ασία, οι επενδύσεις των διεθνικών επιχειρήσεων από το Χονγκ Κονγκ (Κίνα) άγγιξαν το υπέρογκο ποσό των 143 δισεκατομμυρίων δολαρίων, φέρνοντας τη χώρα στη δεύτερη θέση των μεγαλύτερων επενδυτών στον κόσμο, μετά τις ΗΠΑ. Η σημαντική αυτή αύξηση οφείλεται κυρίως στην ακμάζουσα δραστηριότητα των διασυνοριακών Σ & Ε. Οι επενδύσεις από τις κινέζικες διεθνικές επιχειρήσεις αυξήθηκαν γρηγορότερα απ' ό,τι οι εισροές ΑΞΕ στη χώρα, φθάνοντας στα 116 δισεκατομμύρια δολάρια. Στη Νοτιο-Ανατολική Ασία, η αύξηση έγκειται κυρίως στις αυξημένες εκροές από τη Σιγκαπούρη (41 δισεκατομμύρια δολάρια), ενώ στη Νότια Ασία, οι εκροές ΑΞΕ από την Ινδία πενταπλασιάστηκαν φτάνοντας τα 10 δισεκατομμύρια δολάρια. Από την άλλη μεριά, οι επενδύσεις χωρών της Δυτικής Ασίας μειώθηκαν κατά 6%, λόγω περιορισμένων εκροών από το Κουβέιτ, τον μεγαλύτερο επενδυτή της περιοχής, με ΑΞΕ 13 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Να σημειωθεί ότι οι επενδύσεις διεθνικών επιχειρήσεων της Τουρκίας σχεδόν διπλασιάστηκαν φτάνοντας τα 7 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι διεθνικές επιχειρήσεις από τη Λατινική Αμερική και την Καραϊβική μείωσαν τις επενδύσεις τους το 2014 κατά 18 %, σε 23 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι εκροές από μεξικάνικες και κολομβιανές διεθνικές έπεσαν σχεδόν στο μισό, αγγίζοντας τα 5 και 4 δισεκατομμύρια δολάρια αντίστοιχα. Αντίθετα, οι επενδύσεις από τις χιλιανές διεθνικές αυξήθηκαν κατά 71 % και έφθασαν τα 13 δισεκατομμύρια δολάρια, ωθούμενες από μεγάλη αύξηση των εσω-επιχειρησιακών δανείων. Από την άλλη μεριά, οι βραζιλιάνικες διεθνικές συνέχισαν να δανείζονται από τις ξένες θυγατρικές τους, με αποτέλεσμα τις αρνητικές εκροές της χώρας για τέταρτη συνεχή χρονιά.



Σχήμα 8.3. Εισροές ΑΞΕ: οι είκοσι πρώτες χώρες υποδοχής, 2014-2013 σε παρένθεση (δισεκατομμύρια δολάρια).

Πηγή: UNCTAD, 2015.



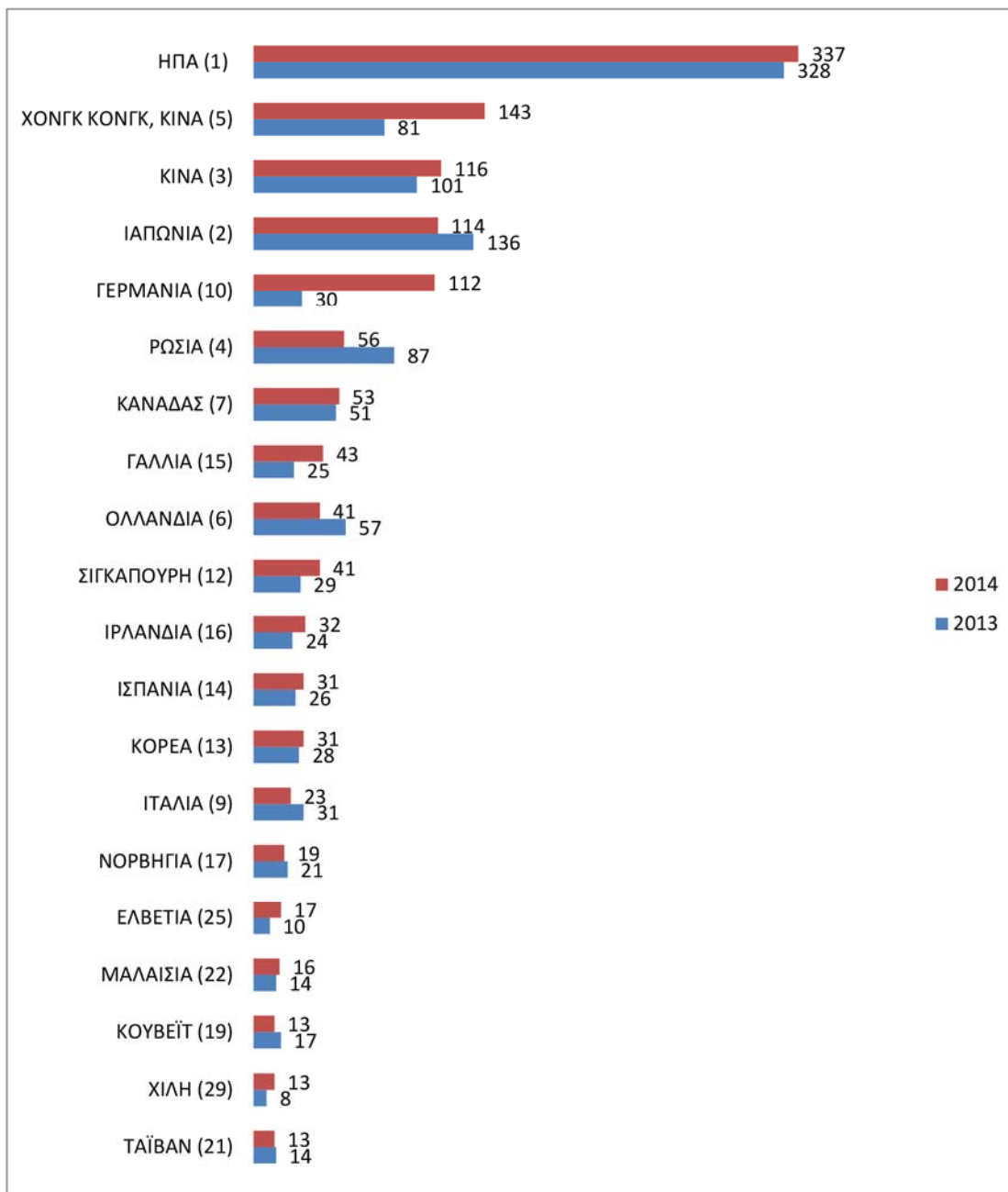
Σχήμα 8.4. Εκροές ΑΞΕ ανά περιοχή, 2012-2014 (δισεκατομμύρια δολάρια).

Πηγή: UNCTAD, 2015.

Οι συνολικές επενδύσεις των διεθνικών επιχειρήσεων από την Αφρική σημείωσαν μείωση κατά 18 % (13 δισεκατομμύρια δολάρια). Εντούτοις, οι δύο χώρες με τις μεγαλύτερες επενδυτικές εκροές στην περιοχή, η Νότια Αφρική και η Νιγηρία, αύξησαν τις επενδύσεις τους, η μεν πρώτη στις τηλεπικοινωνίες, στα μεταλλεία και στο λιανικό εμπόριο, και η δεύτερη κυρίως στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες.

Στις υπό μετάβαση οικονομίες, οι διεθνικές επιχειρήσεις επίσης μείωσαν τις επενδύσεις τους στο εξωτερικό κατά 31 %, φτάνοντας τα 63 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι διεθνικές επιχειρήσεις εντάσεως φυσικών πόρων, κυρίως από τη Ρωσία, ελάττωσαν τις επενδύσεις τους λόγω των περιορισμών που επικράτησαν στις διεθνείς χρηματαγορές, τις χαμηλές τιμές των αγαθών και την υποτίμηση του ρουβλίου.

Στο σημείο αυτό, θα θέλαμε να επισημάνουμε ότι οι περισσότερες επενδύσεις των αναπτυσσόμενων χωρών έχουν την τάση να πραγματοποιούνται σε χώρες που βρίσκονται κοντά γεωγραφικά. Η οικειότητα που έχουν οι επιχειρήσεις με αυτές τις χώρες, βοηθά στα πρώτα βήματα της διεθνοποίησης, ενώ οι τοπικές αγορές και αλυσίδες αξίας αποτελούν σημαντικό κίνητρο. Επιπλέον λόγοι που επηρεάζουν τις ροές ΑΞΕ μεταξύ αναπτυσσόμενων ευρύτερων περιοχών του νότου, περιλαμβάνουν τα επενδυτικά κίνητρα των διεθνικών επιχειρήσεων, τις κυβερνητικές πολιτικές των χωρών προέλευσής τους, καθώς και ιστορικούς δεσμούς. Για παράδειγμα, οι κορεάτικες διεθνικές που επενδύουν για λόγους αποδοτικότητας, στοχεύουν κυρίως στην Ανατολική και Νοτιο-Ανατολική Ασία, ενώ η Νότια Ασία αποτελεί προορισμό για εκείνες που αναζητούν νέες αγορές. Παρόμοια, η γεωγραφική τοποθεσία των φυσικών πόρων καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις επενδύσεις των εξορυκτικών επιχειρήσεων, γι' αυτόν τον λόγο υπάρχει σημαντική διμερής δραστηριότητα ΑΞΕ μεταξύ της Κίνας και αρκετών χωρών της Αφρικής. Όσον αφορά τις κυβερνητικές πολιτικές, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η κυβερνητική στρατηγική της Σιγκαπούρης να ενθαρρύνει τη διεθνοποίηση των επιχειρήσεων στις κοντινές ασιατικές χώρες, έχει συντελέσει στην περιορισμένη διασπορά των διεθνικών της χώρας αυτής. Τέλος, ιστορικοί δεσμοί όπως η μετανάστευση, επίσης διαμορφώνουν την επιλογή τοποθεσίας για τις επενδύσεις, γεγονός που εξηγεί εν μέρει το υψηλό κύμα ΑΞΕ μεταξύ Ινδίας και χωρών όπως η Κένυα, η Γκαμπόν και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα.



Σχήμα 8.5. Εκροές ΑΞΕ: οι είκοσι πρώτες χώρες προέλευσης, 2014-2013 σε παρένθεση (δισεκατομμύρια δολάρια).

Πηγή: UNCTAD, 2015.

Συνεχίζοντας τη συζήτηση για τις εκροές ΑΞΕ το 2014, οι επενδύσεις των διεθνικών επιχειρήσεων προερχόμενων από ανεπτυγμένα κράτη παρέμειναν σταθερές στα 832 δισεκατομμύρια δολάρια, το οποίο όμως αποκρύπτει πολλές νέες επενδύσεις αλλά και αποεπενδύσεις που τελικά αλληλοεξουδετερώθηκαν. Στην Ευρώπη, για παράδειγμα, επενδύσεις από διεθνικές επιχειρήσεις της Γερμανίας (τη χώρα με τις περισσότερες επενδύσεις) και της Γαλλίας, αντισταθμίστηκαν από αποεπενδυτικές κινήσεις αντίστοιχων επιχειρήσεων από το Ηνωμένο Βασίλειο και το Λουξεμβούργο. Στη Βόρεια Αμερική, οι εξαγορές από καναδικές διεθνικές επιχειρήσεις αύξησαν τις εκροές ΑΞΕ κατά 4 %, στα 53 δισεκατομμύρια δολάρια, ενώ παρόμοια ήταν η κατάσταση και με τις ΗΠΑ, όπου οι εκροές έφθασαν τα 337 δισεκατομμύρια δολάρια, σημειώνοντας μικρή αύξηση του 3 %. Οι εκροές ΑΞΕ από την Ιαπωνία μειώθηκαν κατά 16 %, μετά από μια συνεχή ανάπτυξη τριών χρόνων. Παρόλο που οι επενδύσεις των Ιαπωνικών διεθνικών επιχειρήσεων στις ΗΠΑ παρέμειναν σταθερές, μειώθηκαν αισθητά σε χώρες υποδοχής της Ασίας και της Ευρώπης.

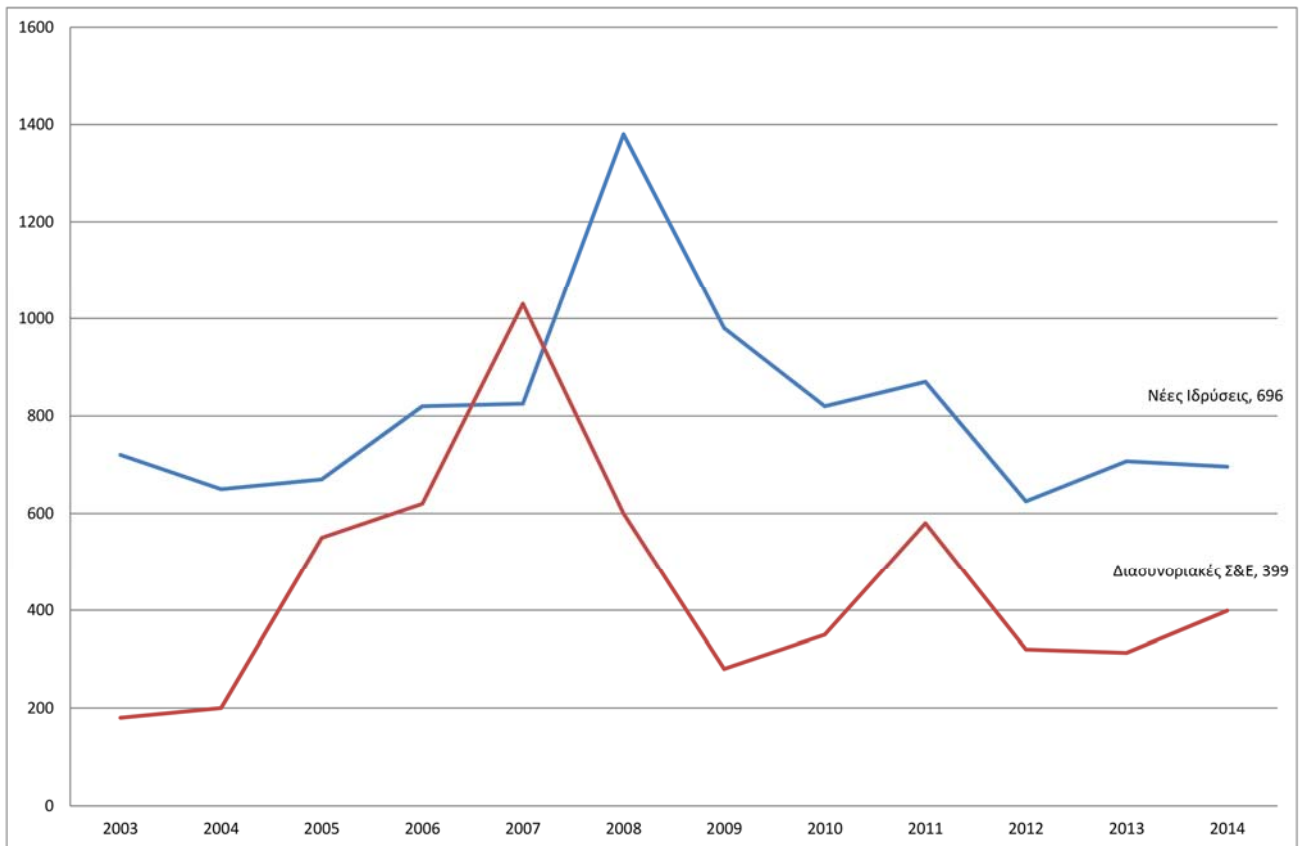
Ροές ΑΞΕ με βάση τον τρόπο διείσδυσης

Μετά από δύο χρόνια συνεχιζόμενης μείωσης, οι διασυνοριακές Σ & Ε σημείωσαν ανάπτυξη της τάξης του 28 % το 2014 σε σχέση με την προηγούμενη χρονιά, φθάνοντας στα 400 δισεκατομμύρια δολάρια. Η αξία των Σ & Ε στις ανεπτυγμένες οικονομίες αυξήθηκε μόνο κατά 16 %, σε αντίθεση με την αξία αυτών στις αναπτυσσόμενες και υπό μετάβαση οικονομίες, που αυξήθηκε κατά 66 %.

Οι Σ & Ε αφορούσαν κυρίως τον βιομηχανικό κλάδο (αύξηση 77 %) αλλά και τον κλάδο των υπηρεσιών (αύξηση 36 %), ενώ οι μεγαλύτερης αξίας συμφωνίες πραγματοποιήθηκαν στους κλάδους των χημικών και φαρμακευτικών, καθώς και στις τηλεπικοινωνίες. Ο αριθμός των διασυνοριακών Σ & Ε με αξία πάνω από 1 δισεκατομμύριο δολάρια αυξήθηκε από 168 σε 223, ο υψηλότερος από το 2008. Από αυτές, οι 173 έλαβαν χώρα σε ανεπτυγμένες οικονομίες, συγκεντρώνοντας το 77 % της συνολικής αξίας των μεγάλων συμφωνιών. Οι επιχειρήσεις των ΗΠΑ αποτέλεσαν ελκυστικό στόχο, απορροφώντας σχεδόν το ένα τρίτο της αξίας των μεγαλύτερων Σ & Ε παγκοσμίως, και προτιμήθηκαν κυρίως από ευρωπαϊκές διεθνικές επιχειρήσεις (για παράδειγμα, η γερμανική Bayer εξαγόρασε τη Merck, η ελβετική Roche την Intermune και η ιταλική Fiat την Chrysler). Οι Σ & Ε σε ευρωπαϊκό έδαφος πραγματοποιήθηκαν από ευρωπαϊκές διεθνικές επιχειρήσεις, κυρίως στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο.

Παράλληλα, σημειώθηκε και ένας μεγάλος αριθμός αποεπενδύσεων, η αξία των οποίων έφθασε στο σημείο ρεκόρ των 511 δισεκατομμυρίων δολαρίων (56 % αύξηση σε σχέση με το 2013). Το κύμα των αποεπενδύσεων αντανάκλα μια αύξηση στη συνολική διασυνοριακή δραστηριότητα Σ & Ε, παρά μια από-διεθνοποίηση μέσω Σ & Ε, σύμφωνα με τα στοιχεία του UNCTAD (2015). Οι διεθνικές επιχειρήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών εκμεταλλεύτηκαν τις ευκαιρίες που δημιούργησαν αυτές οι αποεπενδύσεις, αγοράζοντας σε πολλές περιπτώσεις τα μερίδια των εγχώριων θυγατρικών των διεθνικών από ανεπτυγμένες χώρες. Το μερίδιο των διεθνικών από τις αναπτυσσόμενες χώρες, στη συνολική αξία των διασυνοριακών Σ & Ε, αυξήθηκε από 10 % το 2003 σε περίπου 40 % το 2012, παραμένοντας σταθερό έκτοτε. Η πλειοψηφία αυτών των επενδύσεων (περίπου το 70 %) πραγματοποιείται, όπως προαναφέραμε, σε άλλες επίσης αναπτυσσόμενες χώρες. Αξίζει να αναφερθεί ότι κάποια σημαντικά επενδυτικά κεφάλαια από το Χονγκ Κονγκ, την Κίνα και τη Σιγκαπούρη στόχευσαν επιχειρήσεις από τις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο.

Όσον αφορά τις νέες ιδρύσεις, η εικόνα είναι λιγότερο θετική. Ενώ οι επενδύσεις σε νέες ιδρύσεις είδαν σημαντική αύξηση στις αρχές του 2013, στη συνέχεια σημείωσαν μείωση και κυμάνθηκαν σε σταθερά επίπεδα στις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες οικονομίες το 2014, πέφτοντας σημαντικά στις υπό μετάβαση οικονομίες. Παρόλα αυτά, η αξία τους στα 696 δισεκατομμύρια δολάρια ξεπερνά αυτή των Σ & Ε. Οι αναπτυσσόμενες χώρες κυριαρχούν όσον αφορά τις επενδύσεις μέσω νέων ιδρύσεων, φτάνοντας στα 448 δισεκατομμύρια δολάρια, έναντι των 222 δισεκατομμυρίων δολαρίων στις ανεπτυγμένες χώρες (Σχήμα 8.6).

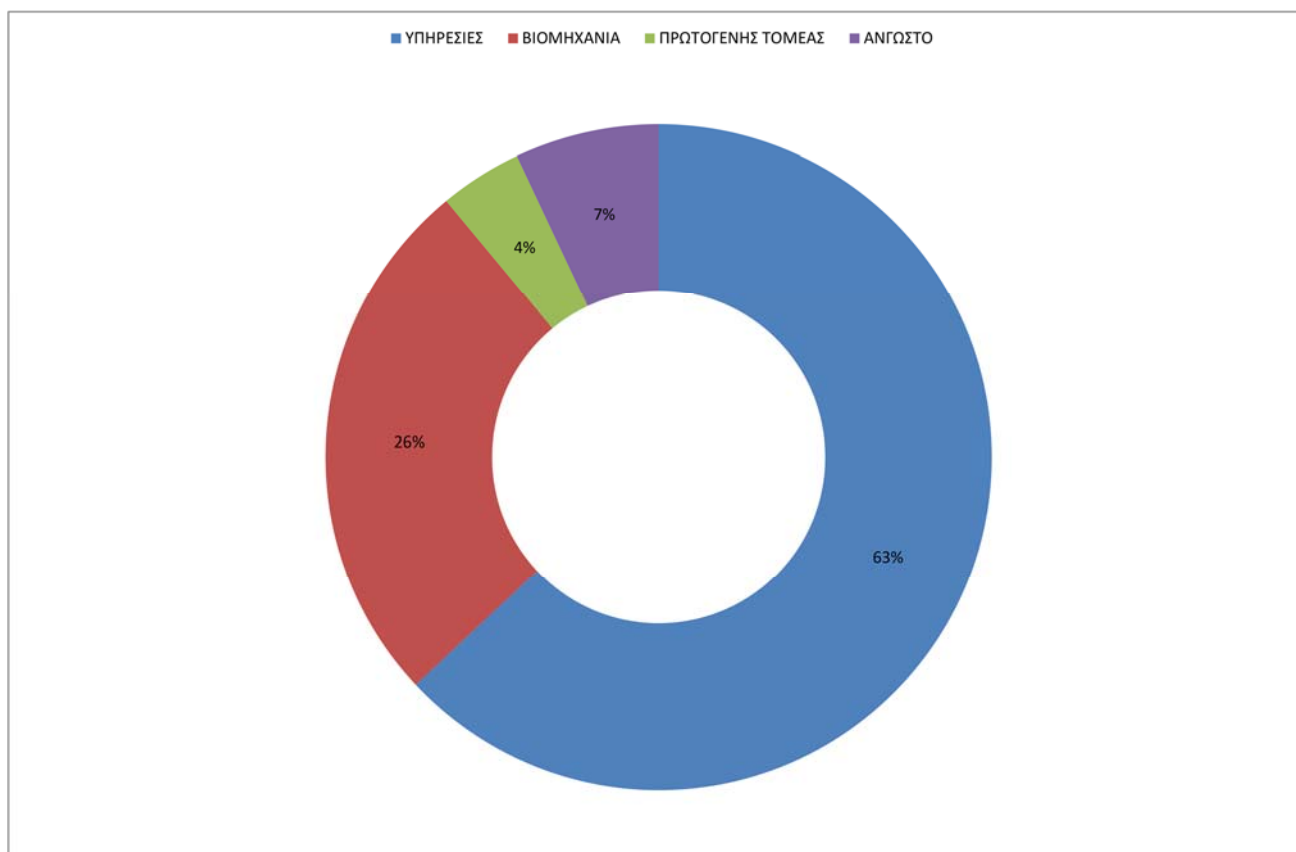


Σχήμα 8.6. Αξία διασυνοριακών Σ & Ε και νέων ιδρύσεων, 2003-2014 (δισεκατομμύρια δολάρια).

Πηγή: UNCTAD, 2015.

Ροές ΑΞΕ ανά κλάδο

Οι υπηρεσίες αποτελούν το μεγαλύτερο τμήμα των παγκόσμιων ΑΞΕ. Όπως παρουσιάζει το Σχήμα 8.7, το 2012, ο τομέας των υπηρεσιών αντιστοιχούσε στα δύο τρίτα περίπου των παγκόσμιων αποθεμάτων ΑΞΕ, ενώ ο βιομηχανικός και ο πρωτογενής τομέας περιορίζονταν στα 26 και 7 %, αντίστοιχα.



Σχήμα 8.7. Παγκόσμια αποθέματα ΑΞΕ ανά κλάδο, 2012 (σε ποσοστά επί της συνολικής αξίας).

Πηγή: UNCTAD, 2015.

Η σημασία των υπηρεσιών στην παγκόσμια επενδυτική δραστηριότητα είναι το αποτέλεσμα μιας μακροπρόθεσμης διαρθρωτικής τάσης. Συνολικά από το 1990, το μερίδιο των υπηρεσιών στα παγκόσμια αποθέματα ΑΞΕ αυξήθηκε κατά 14 %, με αντίστοιχη μείωση του βιομηχανικού τομέα, ενώ το μερίδιο του πρωτογενούς τομέα παρέμεινε σταθερό. Η συνεχιζόμενη αυτή μεταβολή στην κλαδική σύνθεση των ΑΞΕ, από τον κλάδο της μεταποίησης στις υπηρεσίες, αντανακλά μια ανάλογη τάση στην κατανομή του παγκόσμιου ΑΕΠ, αλλά είναι, επίσης, αποτέλεσμα της φιλελευθεροποίησης του κλάδου, ιδίως σε τομείς που παραδοσιακά ήταν κλειστοί σε ξένες επενδύσεις, όπως τα χρηματοοικονομικά και οι τηλεπικοινωνίες. Η αλλαγή αυτή παρατηρείται τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες, στις οποίες η Ασία και Ωκεανία αποτελούν τις πρωτοπόρες περιοχές στις ΑΞΕ των υπηρεσιών με αποθέματα αντίστοιχα του 80 % της συνολικής αύξησης των ΑΞΕ στις υπηρεσίες, στον αναπτυσσόμενο κόσμο.

Σημαντικές διαφορές παρατηρούνται ανά κλάδο σε σχέση με τον τρόπο διείσδυσης στις ξένες αγορές. Κατά το 2014, ο πρωτογενής τομέας σημείωσε μεγάλη αύξηση όσον αφορά την αξία των νέων ιδρύσεων (42 % σε σχέση με το 2013), ενώ η αξία των Σ & Ε μειώθηκε. Εντούτοις, στον τομέα των υπηρεσιών συνέβη το αντίθετο: μείωση στην αξία των νέων ιδρύσεων (κατά 15 %) και μεγάλη αύξηση στην αξία των διασυνοριακών Σ & Ε (37 %). Στη μεταποίηση σημειώθηκε αύξηση και στους δύο τρόπους εισόδου, με 14 και 25 %, αντίστοιχα.

Οι ΑΞΕ στον πρωτογενή τομέα πραγματοποιήθηκαν κυρίως στον εξορυκτικό κλάδο στις αναπτυσσόμενες οικονομίες, ιδίως της Αφρικής, μέσω νέων ιδρύσεων. Η συνολική αξία των νέων ιδρύσεων εκεί εξαπλασιάστηκε, από 4 σε 22 δισεκατομμύρια δολάρια. Οι νέες ιδρύσεις στον τομέα της μεταποίησης αυξήθηκαν από 275 σε 312 δισεκατομμύρια δολάρια, ιδιαίτερα στους κλάδους του κοκ, των προϊόντων πετρελαίου και των πυρηνικών καυσίμων, των μηχανημάτων και εξοπλισμού, καθώς και της αυτοκινητοβιομηχανίας.

Επιπλέον, οι Σ & Ε στον βιομηχανικό κλάδο ακολουθούν αντίθετη πορεία στις ανεπτυγμένες απ' ό,τι στις αναπτυσσόμενες χώρες. Ενώ οι Σ & Ε αυξήθηκαν σημαντικά το 2014 στις ανεπτυγμένες χώρες, κατά 79 % (152 δισεκατομμύρια δολάρια), μειώθηκαν στις αναπτυσσόμενες χώρες κατά 36 % (16 δισεκατομμύρια

δολάρια). Η ανάπτυξη σημειώθηκε κυρίως στον κλάδο των ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών συσκευών, και στα τρόφιμα, ποτά και τσιγάρα. Στον κλάδο των υπηρεσιών, η αξία των νέων ιδρύσεων στις αναπτυσσόμενες χώρες μειώθηκε γενικά, και ειδικά στους κλάδους των επαγγελματικών υπηρεσιών και του ηλεκτρικού, γκαζιού και νερού. Αντίθετα, σημείωσε αύξηση στον κατασκευαστικό κλάδο. Από την άλλη μεριά, η κινητήριος δύναμη των διασυννοριακών Σ & Ε ήταν ο κλάδος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, η αξία των οποίων τριπλασιάστηκε (61 δισεκατομμύρια δολάρια), ιδίως στην Ανατολική και Νοτιο-Ανατολική Ασία.

Εν κατακλείδι, το 2014 παρά την αβεβαιότητα της παγκόσμιας οικονομικής ανάκαμψης, οι 100 μεγαλύτερες διεθνικές επιχειρήσεις αύξησαν τον βαθμό διεθνοποίησής τους (UNCTAD, 2015). Η αύξηση αυτή αντανακλάται στην ανάπτυξη των περιουσιακών στοιχείων των διεθνικών επιχειρήσεων στο εξωτερικό, καθώς και στην αύξηση των διεθνών πωλήσεων και της απασχόλησης. Ο Πίνακας 8.2 παρουσιάζει τις δέκα κορυφαίες μη χρηματοοικονομικές διεθνικές εταιρείες, ταξινομημένες βάσει των περιουσιακών τους στοιχείων στο εξωτερικό για το έτος 2013.

Σειρά	Επωνυμία εταιρείας	Χώρα προέλευσης	Περιουσιακά στοιχεία εξωτερικού	Συνολικά περιουσιακά στοιχεία	Πωλήσεις εξωτερικού	Συνολικές πωλήσεις
1	General Electric Co	Η.Π.Α.	331.160	656.560	74.382	142.937
2	Royal Dutch Shell Plc	Ηνωμένο Βασίλειο	301.898	357.512	275.651	451.235
3	Toyota Motor Corporation	Ιαπωνία	274.380	403.088	171.231	256.381
4	Exxon Mobil Corporation	Η.Π.Α.	231.033	346.808	237.438	390.247
5	Total SA	Γαλλία	226.717	238.870	175.703	227.901
6	British Petroleum Company Plc	Ηνωμένο Βασίλειο	202.899	305.690	250.372	379.136
7	Vodafone Group Plc	Ηνωμένο Βασίλειο	182.837	202.763	59.059	69.276
8	Volkswagen Group	Γερμανία	176.656	446.555	211.488	261.560
9	Chevron Corporation	Η.Π.Α.	175.736	253.753	122.982	211.664
10	Eni SpA	Ιταλία	141.021	190.125	109.886	152.313

Πίνακας 8.2. Οι δέκα κορυφαίες μη χρηματοοικονομικές διεθνικές εταιρείες, ταξινομημένες βάσει των περιουσιακών τους στοιχείων στο εξωτερικό για το έτος 2013 (σε εκατομμύρια δολάρια).

Πηγή: UNCTAD, 2014.

8.3 Προοπτικές των παγκόσμιων ΑΞΕ

Ο UNCTAD (2015) προβλέπει αύξηση των παγκόσμιων ΑΞΕ κατά 11 % μέσα στο 2015. Οι ροές αναμένεται να κυμανθούν περίπου στα 1,4 τρισεκατομμύρια δολάρια, ενώ η ίδια τάση θα διατηρηθεί και τα δύο επόμενα έτη, αγγίζοντας τα 1,5 και 1,7 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2016 και 2017, αντίστοιχα. Αυτές οι προσδοκίες βασίζονται σε προβλέψεις για την πορεία διάφορων μακροοικονομικών μεγεθών, στα αποτελέσματα της έρευνας του UNCTAD σε διεθνικές επιχειρήσεις σχετικά με τις μελλοντικές τάσεις των παγκόσμιων ΑΞΕ, στο οικονομικό μοντέλο πρόβλεψης του UNCTAD για τις εισροές ΑΞΕ, καθώς και σε στοιχεία των τεσσάρων πρώτων μηνών του 2015 για τις επενδύσεις σε διασυννοριακές Σ & Ε και νέες ιδρύσεις.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η βαθμιαία βελτίωση των μακροοικονομικών συνθηκών, ιδιαίτερα στη Βόρεια Αμερική, και των οικονομικών μέτρων, συνοδευόμενη από την όλο και μεγαλύτερη αύξηση της φιλελευθεροποίησης των επενδύσεων και των μέτρων προώθησής τους, αναμένεται να ωθήσει τις διεθνικές επιχειρήσεις σε εντονότερη επενδυτική δραστηριότητα στο άμεσο μέλλον. Παρόλα αυτά, το σενάριο αυτό μπορεί να ανατραπεί από μια σειρά οικονομικών και πολιτικών κινδύνων, συμπεριλαμβανομένης της συνεχούς αβεβαιότητας της ευρωζώνης, πιθανών επιδράσεων από γεωπολιτικές εντάσεις και των συνεχών αδυναμιών των αναδυόμενων οικονομιών.

Οι αναπτυσσόμενες χώρες αναμένεται να συνεχίσουν να προσελκύουν περισσότερες ΑΞΕ απ' ό,τι οι ανεπτυγμένες. Εντούτοις, η αυξημένη αξία των διασυννοριακών Σ & Ε στο πρώτο τετράμηνο του 2015

αντανακλά την τόνωση των ΑΞΕ προς τις ανεπτυγμένες χώρες. Σύμφωνα με την έρευνα του UNCTAD και της McKinsey & Company σε πάνω από χίλιους ανώτερους διευθυντές εταιρειών σε 89 χώρες, οι περισσότεροι περιμένουν αύξηση των παγκόσμιων ΑΞΕ τα επόμενα χρόνια. Η αισιοδοξία αυτή βασίζεται στις σχετικά καλές οικονομικές προοπτικές της Βόρειας Αμερικής, των BRICS και άλλων αναδύομενων οικονομιών, στις διαδικασίες περιφερειακής ολοκλήρωσης, καθώς και σε εταιρικούς παράγοντες όπως η αναμενόμενη συνέχιση της τάσης εγκατάστασης των λειτουργιών της κατασκευής και εξυπηρέτησης σε υπεράκτιες περιοχές. Αντίθετα, λόγοι που ενδέχεται να περιορίσουν τη θετική ανάπτυξη των ΑΞΕ σύμφωνα με την ίδια έρευνα, περιλαμβάνουν τους κινδύνους αφερεγγυότητας των δημόσιων χρεών, τις πολιτικές αυστηρότητας και την κατάσταση της ευρωπαϊκής οικονομίας.

Οι πιο αισιόδοξοι για τη μελλοντική πορεία των ΑΞΕ είναι τα στελέχη από χώρες της Αφρικής και της Μέσης Ανατολής, ενώ ακολουθούν οι αναπτυσσόμενες χώρες της Ασίας. Από τις ανεπτυγμένες χώρες, τα στελέχη από την Ευρώπη δείχνουν πιο θετικά, παρά τη συνεχιζόμενη ανησυχία για την ευρωπαϊκή περιφερειακή οικονομία. Αντίθετα, στελέχη των χωρών της Λατινικής Αμερικής, της Βόρειας Αμερικής και άλλων ανεπτυγμένων χωρών είναι λιγότερο αισιόδοξα για τις προοπτικές των παγκόσμιων ΑΞΕ.

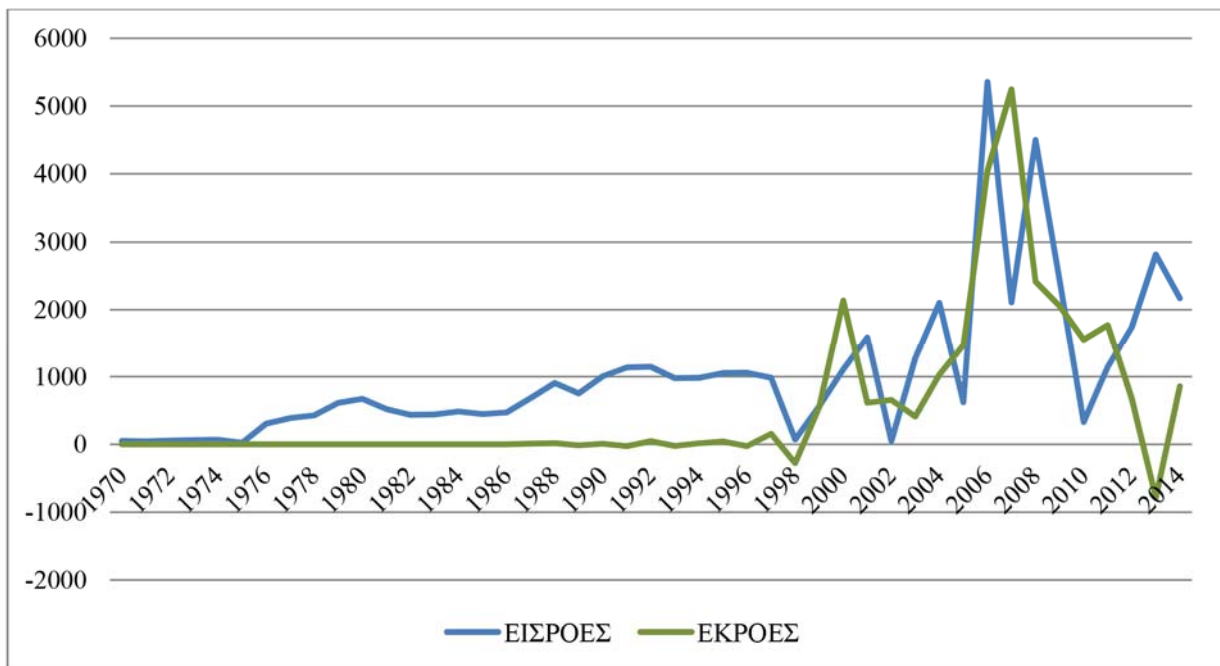
Τέλος, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, οι κορυφαίοι προορισμοί των παγκόσμιων ΑΞΕ παραμένουν η Κίνα και οι ΗΠΑ, ενώ η Ινδία, η Βραζιλία και η Σιγκαπούρη συμπληρώνουν τη λίστα με τις πέντε καλύτερες χώρες υποδοχής ΑΞΕ.

8.4 Ελληνικές Άμεσες Ξένες Επενδύσεις

Εισερχόμενες ΑΞΕ

Κατά τη μεταπολεμική περίοδο, οι εισερχόμενες ΑΞΕ στην Ελλάδα ήταν πολύ λίγες, εξαιτίας κυρίως της αρνητικής στάσης των κυβερνήσεων και του προστατευτισμού των εγχώριων βιομηχανιών, προκειμένου οι τελευταίες να ανασυγκροτηθούν και να ανακάμψουν από τις καταστροφικές συνέπειες του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου. Επιπλέον, ο τύπος ΑΞΕ που κυριαρχούσε εκείνη την εποχή ήταν ΑΞΕ προς αναζήτηση νέων αγορών, συνεπώς η Ελλάδα, έχοντας μικρή και με χαμηλή ανάπτυξη αγορά, δεν αποτελούσε ελκυστικό τόπο εγκατάστασης. Οι λιγοστές επενδύσεις που γίνονταν από το εξωτερικό, επικεντρώνονταν κυρίως σε κλάδους που χαρακτηρίζονταν από μικρούς εγχώριους ανταγωνιστές, όπως τα βασικά μέταλλα, το πετρέλαιο, τα μέσα μεταφοράς, τα χημικά και πλαστικά, με σκοπό την κάλυψη της εγχώριας αγοράς (Κυρκιλής, 2002).

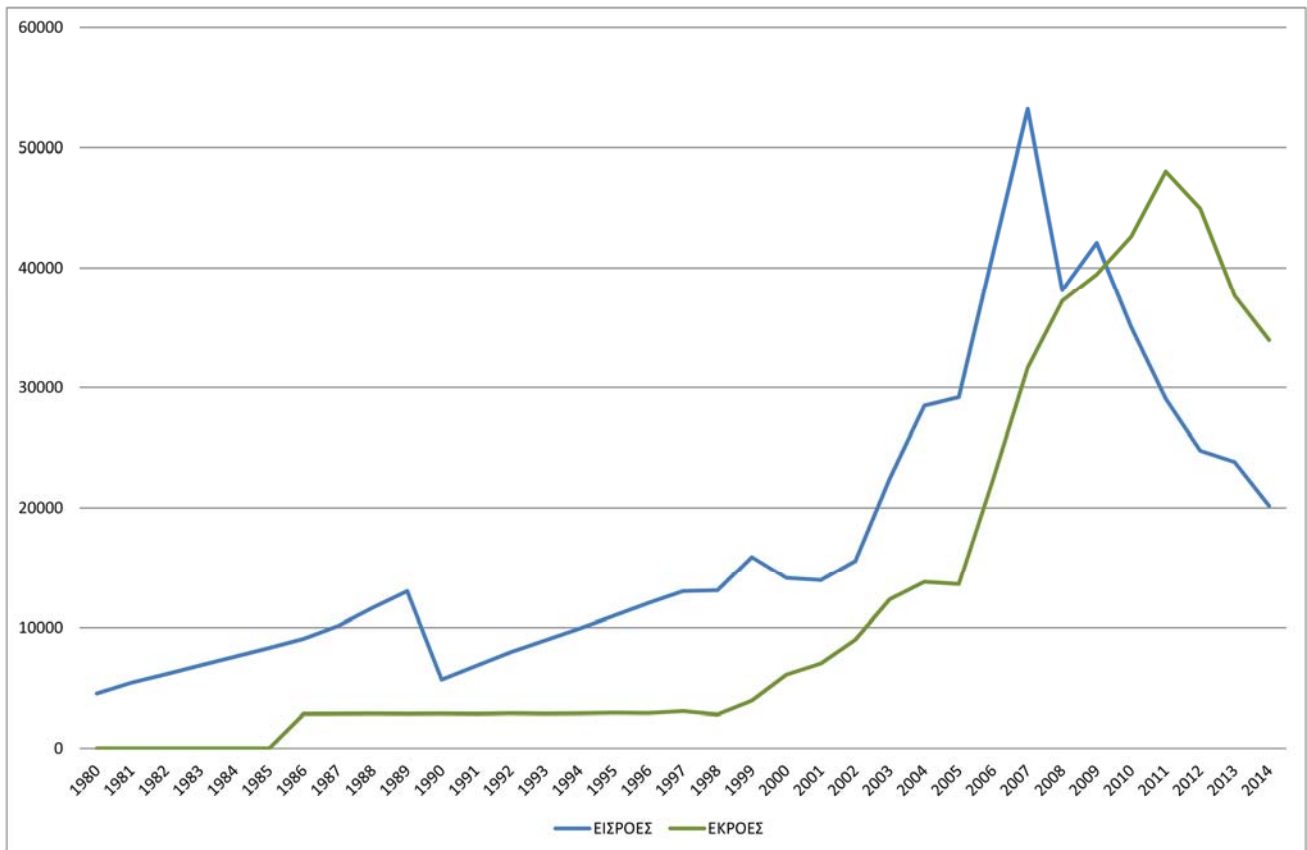
Η αλλαγή στάσης των ελληνικών κυβερνήσεων ως προς τις ΑΞΕ, με μια σειρά κινήτρων όπως δασμολογικές και φορολογικές απαλλαγές, καθώς και η συμφωνία ένταξης της Ελλάδας στην ΕΟΚ, είχαν ως αποτέλεσμα τη σταδιακή αύξηση των εισροών ΑΞΕ την περίοδο 1960-1975. Οι επενδύσεις εξακολουθούν να κατευθύνονται προς τους ίδιους κλάδους, ενώ στις αρχές τις δεκαετίας του 1970 παρατηρείται μια στροφή προς τους κλάδους των τροφίμων και των ηλεκτρικών συσκευών. Η εικόνα αλλάζει δραματικά το δεύτερο μισό της δεκαετίας αυτής, όπου οι εισροές ΑΞΕ παρουσιάζουν κατακόρυφη αύξηση η οποία συνεχίζεται μέχρι το 1980 (Σχήμα 8.8).



Σχήμα 8.8. Ελληνικές εισροές και εκροές ΑΞΕ, 1970-2014 (σε εκατομμύρια δολάρια).

Πηγή: UNTAD Statistics.

Κατά τις δεκαετίες 1980 και 1990, παρατηρείται σχετική στασιμότητα των εισροών ΑΞΕ σε σχέση με την παγκόσμια αύξηση των ροών, εξαιτίας της έξαρσης της παγκοσμιοποίησης, της πτώσης των σοσιαλιστικών οικονομιών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης και της ανάδυσης νέων αγορών στην περιοχή αυτή, αλλά και στην περιοχή της Ασίας. Χαρακτηριστικά, οι εισροές ΑΞΕ στην Ελλάδα μεταξύ του 1981 και 1998 σημείωσαν μέσο ετήσιο ρυθμό αύξησης -1,6 % σε σχέση με τον αντίστοιχο των παγκόσμιων ροών, που για την ίδια περίοδο κυμάνθηκε στο 17,6 %. Επιπλέον, το απόθεμα ΑΞΕ στην Ελλάδα αυξήθηκε κατά 90 %, τη στιγμή που το παγκόσμιο και αυτό της Ευρωπαϊκής Ένωσης ήταν 125 και 145,8 %, αντιστοίχως (Κοτταρίδη και Γιάκουλας, 2013).



Σχήμα 8.9. Αποθέματα εισροών και εκροών ΑΞΕ στην Ελλάδα, 1970-2014 (σε εκατομμύρια δολάρια).

Πηγή: UNCTAD Statistics.

Την ίδια περίοδο, αρχίζει να σημειώνεται μια στροφή στις επενδύσεις προς τον κλάδο των υπηρεσιών, όπως τα χρηματοοικονομικά, το εμπόριο και ο τουρισμός, ενώ παράλληλα αυξάνεται ο αριθμός των εξαγορών έναντι των ΑΞΕ μέσω νέων ιδρύσεων (Κοτταρίδη και Γιάκουλας, 2013).

Με την είσοδο της Ελλάδας στην ευρωζώνη και την εξάλειψη του κινδύνου των συναλλαγματικών ισοτιμιών, οι ελληνικές εισροές ΑΞΕ γνωρίζουν σημαντική ανάπτυξη, η οποία διαρκεί για μία περίπου δεκαετία. Είναι αξιοσημείωτο ότι, αυτή την περίοδο, η αύξηση στα ελληνικά αποθέματα ΑΞΕ κατά 159,8 %, συμβαδίζει με την αύξηση των αντιστοίχων της Ευρωπαϊκής Ένωσης (172,8 %). Μετά το 2007, τα αποθέματα ΑΞΕ σημειώνουν κάμψη κατά 48,5 %, έναντι μείωσης κατά 3 % του αποθέματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Παρά την οικονομική κρίση στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, και ιδιαίτερα μετά το 2010, η προσέκλυση ΑΞΕ σημείωσε ανοδική πορεία, η οποία όμως αντιστράφηκε το 2014, σύμφωνα με στοιχεία του UNCTAD Statistics (Εικόνα 8.8). Είναι αξιοσημείωτο ότι οι επενδύσεις στην Ελλάδα εννεαπλασιάστηκαν μεταξύ 2010 και 2013. Παρά τη μείωσή τους μεταξύ 2009 και 2010, σε σχέση με τα επίπεδα πριν από την κρίση (2006-2008), κατάφεραν να διατηρηθούν στα επίπεδα του 2003-2005. Είναι πιθανόν, οι προβλεπόμενες μεταρρυθμίσεις, η μείωση των τιμών συντελεστών παραγωγής λόγω της κρίσης και η αξιοποίηση της δημόσιας περιουσίας και του φυσικού πλούτου, να αποτελέσουν σημαντικές επενδυτικές ευκαιρίες. Επιπλέον, κάποια από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας, όπως γεωπολιτική θέση, κλίμα, ιστορικοί δεσμοί κ.λπ. που είναι βασικά για κάποιους κλάδους, παραμένουν και μπορούν να προσελκύσουν ξένες επενδύσεις. Στις πρώτες θέσεις των χωρών με τη μεγαλύτερη επενδυτική δραστηριότητα στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια, βρίσκονται ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Γερμανία, η Γαλλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Κύπρος, η Ελβετία και η Ολλανδία, ενώ αξιόλογη είναι και η συμμετοχή των διεθνικών επιχειρήσεων από τις ΗΠΑ (Enterprise Greece, 2014).

Το Enterprise Greece εκτιμά ότι οι προοπτικές για το άμεσο μέλλον είναι θετικές όσον αφορά την προσέλκυση ΑΞΕ από την Ανατολική Ευρώπη και τη Ρωσία, τη Μέση Ανατολή, τις Αραβικές Χώρες και την Ασία, ιδίως την Κίνα, που δείχνουν ενδιαφέρον κυρίως για τους κλάδους της ενέργειας, των τηλεπικοινωνιών, του τουρισμού, των μεταφορών και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Εντούτοις, θα πρέπει να σημειωθεί ότι

χρειάζεται να γίνουν σημαντικά και αποφασιστικά βήματα για να βελτιωθεί το ελληνικό επενδυτικό περιβάλλον, καθώς η γραφειοκρατία, το ευμετάβλητο νομικό και φορολογικό σύστημα, οι πολύπλοκες διοικητικές διαδικασίες και η καθυστέρηση απονομής της δικαιοσύνης θεωρούνται βασικοί λόγοι για τη διστακτικότητα που δείχνουν οι ξένοι επενδυτές προς την Ελλάδα (Boston Consulting Group, 2011).

Όσον αφορά την κατανομή των ελληνικών εισροών ΑΞΕ ανά κλάδο την περίοδο 2009-2014, η πλειοψηφία τους αφορά τον τριτογενή τομέα με ποσοστό 68 % και τον δευτερογενή κατά 31 %. Όπως παρατηρήθηκε και στις παγκόσμιες ροές ΑΞΕ, έτσι κι εδώ υπάρχει ισχυρή τάση συγκέντρωσης των επενδύσεων στον κλάδο των υπηρεσιών. Η εξέλιξη αυτή διευκολύνθηκε από την ανάπτυξη του χρηματοπιστωτικού συστήματος, των τηλεπικοινωνιών και του εμπορίου. Αντίθετα, ο κλάδος της μεταποίησης περιορίζεται μόλις στο ένα τρίτο των συνολικών επενδύσεων. Εντούτοις, θα πρέπει να τονιστεί ότι σε σύγκριση με την περίοδο 2003-2008, το ποσοστό συμμετοχής του κλάδου αυξήθηκε κατά 4 %, το οποίο πιθανώς υποδεικνύει ότι η κρίση ευνόησε τις επενδύσεις στον δευτερογενή τομέα, ιδιαίτερα στους κλάδους των χημικών και φαρμακευτικών, των τροφίμων και ποτών, των μηχανημάτων και των μεταλλικών προϊόντων. Από την άλλη μεριά, οι υπηρεσίες που προσέλκυαν τις περισσότερες επενδύσεις είναι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι τηλεπικοινωνίες, τα ακίνητα και το εμπόριο.

Εξερχόμενες ΑΞΕ

Οι ελληνικές επενδύσεις στο εξωτερικό ήταν σχεδόν ανύπαρκτες μέχρι και την κατάρρευση των σοσιαλιστικών οικονομιών της Νοτιοανατολικής Ευρώπης. Μετά από αυτό το γεγονός, το άνοιγμα των συνόρων τους, η φιλελευθεροποίηση των αγορών και η άρση των εμπορικών περιορισμών, οδήγησαν σε μια άνθιση των ελληνικών επενδυτικών δραστηριοτήτων προς αυτήν την περιοχή (Σχήμα 8.8). Οι πρώτες επιχειρήσεις που επένδυσαν στο εξωτερικό ήταν κυρίως οι ελληνικές θυγατρικές εταιρείες των ξένων διεθνικών, ενώ εταιρείες ελληνικής ιδιοκτησίας ακολούθησαν αργότερα. Οι πρώτες ελληνικές διεθνικές επιχειρήσεις προέκυψαν από Σ & Ε επιχειρήσεων, με σκοπό τη συγκέντρωση παραγωγικών δυνατοτήτων και τη δημιουργία μιας ισχυρής τεχνολογικής και κεφαλαιακής βάσης για να είναι δυνατή η μεταφορά της παραγωγής στο εξωτερικό. Εντούτοις, οι αντιλήψεις των οικογενειοκρατούμενων επιχειρήσεων και το παραδοσιακά συγκεντρωτικό μοντέλο διοίκησης τις εμπόδιζαν να ξανοιχτούν στο εξωτερικό.

Αρχικά, οι ελληνικές ΑΞΕ κατευθύνθηκαν προς τον δευτερογενή τομέα, με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής, ενώ αργότερα η πλειοψηφία των ΑΞΕ πραγματοποιήθηκε στον κλάδο των υπηρεσιών. Στην Εικόνα 8.9 παρατηρούμε ότι το απόθεμα των ΑΞΕ από την Ελλάδα αυξήθηκε από 2,9 δισεκατομμύρια δολάρια το 1990, σε 6,1 δισεκατομμύρια δολάρια το 2000, για να φτάσει στο υψηλότερο σημείο των 48 δισεκατομμυρίων δολαρίων το 2011. Αυτή τη χρονιά, το 67 % των ελληνικών ΑΞΕ οδηγείται προς τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, όπως στην Αλβανία, Βουλγαρία, Π.Γ.Δ.Μ., Ρουμανία, Σερβία, Κύπρο και Τουρκία (Μπιτζένης, 2014).

Οι ελληνικές διεθνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στη χώρα υποδοχής κατά κύριο λόγο στο τελικό στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας, προσφέροντας ώριμα προϊόντα και υπηρεσίες, προσαρμοσμένα στις τοπικές καταναλωτικές ανάγκες. Αναζητούν κυρίως νέες αγορές, απόκτηση πλουτοπαραγωγικών (φθινό εργατικό δυναμικό) και στρατηγικών πόρων, ενώ προσελκύονται από τη γεωγραφική εγγύτητα και την απουσία ανταγωνισμού από τις διεθνικές επιχειρήσεις της Δύσης. Το μέγεθος της αγοράς της χώρας υποδοχής, η δεκτικότητα της οικονομίας της και η παραγωγικότητα του κεφαλαίου, επίσης, επηρεάζουν τις επενδυτικές αποφάσεις των ελληνικών διεθνικών, αλλά δεν είναι πρωταρχικής σημασίας (Μπιτζένης, 2014).

Συγκρίνοντας τις ελληνικές εκροές ΑΞΕ με τις αντίστοιχες εισροές, τόσο στην Εικόνα 8.8 όσο και στην Εικόνα 8.9 που παρουσιάζει τα αποθέματα, φαίνεται ότι η Ελλάδα αποτελεί μάλλον μια χώρα αποδέκτη των ΑΞΕ, παρά επενδυτή. Από το 2012 παρατηρείται μια αντίστροφη τάση στις ροές, με τις εισροές να αυξάνονται και τις εκροές να μειώνονται και να φθάνουν ακόμα και σε αρνητικά επίπεδα. Η επίδραση της οικονομικής κρίσης συνέβαλε στον μεγάλο βαθμό αποεπένδυσης των ελληνικών διεθνικών, οι οποίες πούλησαν τις θυγατρικές τους στο εξωτερικό στα πλαίσια της προσπάθειας αναδιάρθρωσής τους.

ΧΩΡΑ	1990	2000	2010	2014	ΑΕΠ 2014
Ελλάδα	2,882	6,094	42,623	33,939	237,582
Αυστρία	5,021	24,821	181,638	223,246	436,174
Βουλγαρία	0,124	0,067	1,565	2,195	55,733
Κύπρος	0,008	0,557	11,999	41,913	23,216
Ιρλανδία	14,942	27,925	340,114	628,026	246,035
Πορτογαλία	0,818	19,794	62,286	58,355	232,052
Ισπανία	15,652	129,194	653,236	673,989	1404,316

Πίνακας 8.3. Εξερχόμενα αποθέματα ΑΞΕ για επιλεγμένες χώρες (σε δισεκατομμύρια δολάρια).

Πηγή: UNCTAD Statistics.

Ο Πίνακας 8.3 παρουσιάζει τα εξερχόμενα αποθέματα ΑΞΕ της Ελλάδας σε σχέση με επιλεγμένες χώρες-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Παρά τη σημαντική αύξηση των ελληνικών αποθεμάτων από το 1990 και μετά, ιδιαίτερα τα τελευταία δέκα χρόνια, η χώρα μας συνεχίζει να σημειώνει χαμηλές επιδόσεις σε σχέση με τις περισσότερες χώρες σύγκρισης. Για παράδειγμα, το 2014, το απόθεμα ΑΞΕ της Ιρλανδίας ήταν 18 φορές μεγαλύτερο από αυτό της Ελλάδας και της Πορτογαλίας 1,7 φορές υψηλότερο, με παρόμοια επίπεδα ΑΕΠ. Η Αυστρία με σχεδόν διπλάσιο ΑΕΠ, είχε 6,5 φορές μεγαλύτερο εξερχόμενο απόθεμα ΑΞΕ, ενώ η Κύπρος με το ένα πέμπτο του ΑΕΠ της Ελλάδας, σημείωσε 1,2 φορές μεγαλύτερο απόθεμα. Σχετικά με τη διαχρονική απόδοση των εξερχόμενων ΑΞΕ μεταξύ 1990 και 2014, το απόθεμα της Ελλάδας ενδεκαπλασιάστηκε, παραμένοντας όμως πολύ χαμηλότερα σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες του πίνακα (εκτός από τη Βουλγαρία).

Το απόθεμα των επενδύσεων στις ελληνικές θυγατρικές παρέμεινε σχετικά σταθερό την περίοδο 2001-2003, ενώ άρχισε να αυξάνεται αμέσως μετά, καταλήγοντας σε οκταπλάσιο το 2011 (Εικόνα 8.9). Η άνοδος αυτή οφείλεται στην επέκταση των ελληνικών διεθνικών επιχειρήσεων σε νέες αγορές, καθώς και στην αύξηση των επενδύσεών τους στις υπάρχουσες θυγατρικές. Είναι αξιοσημείωτο ότι ο αριθμός των θυγατρικών των ελληνικών διεθνικών αυξάνεται από 408 το 2001 σε 764 το 2008, ενώ οι χώρες υποδοχής έφτασαν τις 56 από 47, με παράλληλη αύξηση της ποικιλίας των κλάδων, τόσο των μητρικών όσο και των θυγατρικών ελληνικών επιχειρήσεων (Γιακούλας, Κόντης και Κοτταρίδη, 2012).

ΠΕΡΙΟΧΗ / ΧΩΡΑ	2000	2009
Παγκόσμια	2159,1	1906,3
Ευρώπη	1993,6	1861,7
Περιοχή Ευρώ	135	1667,1
Αυστρία	-0,1	71,3
Βουλγαρία	6,4	151,1
Κύπρος	75,6	955,3
Δανία	1718,7	0
Γερμανία	46	31,4
Ιταλία	-6,1	-7,5
Λουξεμβούργο	2	47
Μάλτα	0,2	267,4
Ολλανδία	5,9	251,2
Πολωνία	0	27,2
Ρουμανία	15,1	146,9
Σλοβακία	1741	-0,9
Ισπανία	1,2	34,4
Ηνωμένο Βασίλειο	0,9	343,6
Άλλες Ευρωπαϊκές Οικονομίες		
Αλβανία	45,7	161,1
Σερβία/Μαυροβούνιο	-0,1	20,9
Π.Γ.Δ.Μ.	4,6	37,9
Ελβετία	-4,4	40,3
Τουρκία	11,2	6,3
Ρωσία	0,3	21,5
Βόρεια Αμερική		
ΗΠΑ	163,5	5,2

Πίνακας 8.4. Γεωγραφική κατανομή ελληνικών εκροών ΑΞΕ (εκατομμύρια δολάρια).

Πηγή: Μπιτζένης, 2014.

Η γεωγραφική κατανομή των εκροών ΑΞΕ από την Ελλάδα, κατά τα έτη 2000 και 2009, παρουσιάζεται στον Πίνακα 8.4. Παρατηρείται ότι οι εκροές αυξήθηκαν σημαντικά στην ευρωζώνη, ενώ αντίθετα σημειώθηκε αισθητή μείωση στις ροές προς τις ΗΠΑ. Οι επενδύσεις της ευρωζώνης κατευθύνονται κυρίως στην Κύπρο, τη Μάλτα και την Ολλανδία, ενώ σημαντική επενδυτική δραστηριότητα εμφανίζουν οι ελληνικές διεθνικές επιχειρήσεις στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, την Αλβανία, τη Σερβία και την ΠΓΔΜ. Η πλειοψηφία των ελληνικών εκροών ΑΞΕ κατευθύνεται σε μικρές ανοιχτές οικονομίες, με μεγαλύτερο αποδέκτη τις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Η πλειονότητα των ελληνικών επενδύσεων συγκεντρώνεται στον τραπεζικό κλάδο, τις τηλεπικοινωνίες και τις εταιρείες συμμετοχών. Αυτό αφορά τις διεθνικές επιχειρήσεις που αυξάνουν τις επενδύσεις τους στις ήδη υπάρχουσες θυγατρικές τους. Όσον αφορά τις περιπτώσεις διεθνικών που αναπτύσσονται σε νέες αγορές, η κατανομή είναι ομαλότερη, με τον κλάδο του χονδρικού εμπορίου να προσελκύει τις περισσότερες εκροές ΑΞΕ, ενώ σημαντικά κεφάλαια συγκεντρώνουν οι εταιρείες συμμετοχών, οι εταιρείες τροφίμων και το λιανικό εμπόριο (Γιακούλας, Κόντης και Κοτταρίδη, 2012). Έχει παρατηρηθεί ότι ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, οι ελληνικές διεθνικές επιχειρήσεις αναζητούν διαφορετικά πλεονεκτήματα. Για παράδειγμα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών και οι εμπορικές αναζητούν νέες

αγορές, οι μεταποιητικές αναζητούν πόρους, ενώ οι εταιρείες συμμετοχών στρέφονται προς την αναζήτηση αποδοτικότητας.

8.5 Μελέτες περίπτωσης

ΑΡΙΒΙΤΑ

Η Arivita παράγει φυσικά –με έως και 100 % φυσικές συνθέσεις– προϊόντα, συνδυάζοντας πρώτες ύλες από τη μελισσοκομία όπως πρόπολη, βασιλικό πολτό και μέλι, πιστοποιημένα φυτικά εκχυλίσματα και αιθέρια έλαια βιολογικής καλλιέργειας.

Η ιστορία της επιχείρησης ξεκινά το 1972 από τον φαρμακοποιό Νίκο Κουτσιανά, προερχόμενο από οικογένεια μελισσοκόμων, που τον διακρίνει το πάθος για τους αρχαίους έλληνες φιλόσοφους, ειδικά τον Ιπποκράτη, και τη χλωρίδα της ιδιαίτερης πατρίδας του, της Στερεάς Ελλάδας. Εκείνη την εποχή διατηρούσε απλώς ένα φαρμακείο στο κέντρο της Αθήνας. Το έναυσμα όμως δόθηκε, όταν συνάντησε τη νεαρή εκπαιδευόμενη μαθήτριά του, Νίκη. Τους διέκρινε το ίδιο πάθος για τη φύση, την οποία ήθελαν να αναδείξουν μέσα από την επαγγελματική τους ενασχόληση. Η συνεργασία τους είχε ως αποτέλεσμα την παραγωγή νέων ιδεών, που εστιάζονταν στη χρήση των γνώσεών τους για την παρασκευή καλλυντικών. Έτσι, φτιάχνουν στο φαρμακείο τους την πρώτη κρέμα προσώπου με βασιλικό πολτό και μέλι, καθώς και άλλα προϊόντα όπως φυτικές κρέμες, μίγματα βοτάνων και φαρμακευτικά ροφήματα. Ένα τυχαίο γεγονός γίνεται η αφορμή για μια σημαντική διαπίστωση. Όταν ο Νίκος Κουτσιανάς τραυματίζεται στο δάκτυλο, στην προσπάθειά του να μαζέψει μέλι από μια κυψέλη, αποφασίζει να βάλει στην πληγή λίγη πρόπολη, μην έχοντας κάποιο φάρμακο εκείνη τη στιγμή. Το αποτέλεσμα ήταν η πληγή να κλείσει σε λίγη ώρα, μια και η πρόπολη έχει μικροβιοκτόνες και αντιμολυσματικές ιδιότητες. Οι μέλισσες τη χρησιμοποιούν για να καθαρίσουν την κυψέλη τους!

Το πάθος και το όραμα οδηγεί τους δύο συνεργάτες στην απόφαση να ιδρύσουν μια εταιρεία, προκειμένου να δημιουργήσουν κρέμες ομορφιάς με πρόπολη. Και κάπως έτσι, το 1979, γεννιέται η Arivita, η πρώτη εταιρεία φυσικών καλλυντικών στην Ελλάδα. Το όνομά της, που αντανακλά και το σύνολο της φιλοσοφίας της, προέρχεται από τις λέξεις Aris (μέλισσα) και Vita (ζωή), και σημαίνει «η ζωή της μέλισσας». Ακόμα και το λογότυπό της κοσμεί η μέλισσα, την οποία εμπνεύστηκαν από ένα σπάνιο Μινωικό κόσμημα από τα Μάλια της Κρήτης, σύμβολο της γονιμότητας και της αρμονίας. Η μέλισσα περιβάλλεται από τη λύρα του Απόλλωνα, σύμβολο συνεχούς εξέλιξης και αειφορίας. Το όνομα και το σήμα της εταιρείας εκφράζουν με παραστατικό τρόπο την πίστη των ιδρυτών της στη Φύση και στη Ζωή και την έμπνευσή τους από αξίες συνδεδεμένες με την επιστήμη και τον πολιτισμό.

Η ιδέα και το όνομα της εταιρείας αποκτούν αναγνωρισιμότητα σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ γνωρίζει ιδιαίτερη αύξηση των πωλήσεών της. Μάλιστα, το 1990, ο γνωστός στο καινοτομικό μάρκετινγκ, Philip Kotler, χρησιμοποίησε ως μελέτη περίπτωσης τις νέες σειρές προϊόντων της Arivita για αρωματοθεραπεία και προσωπικά καλλυντικά. Στις αρχές του 2000, η εταιρεία εισάγει στην αγορά τα γνωστά προϊόντα «μάσκες εξπρές» που έχουν τη βάση τους στη μεσογειακή διατροφή και δημιουργούν μια νέα αγορά φυσικών καλλυντικών που κυριαρχεί σε σχεδόν όλα τα φαρμακεία της χώρας και αποτελεί παγκόσμια καινοτομία.

Τα προϊόντα της διανέμονται σε φαρμακεία σε όλη την Ελλάδα, ενώ παράλληλα εισέρχεται και στην ξενοδοχειακή αγορά μέσω της εταιρείας Ωgigis. Η συνεργασία αυτή της επιτρέπει να διανέμει σε ξενοδοχεία μια μεγάλη γκάμα προϊόντων προσωπικής υγιεινής και φροντίδας με την επωνυμία «euphoria». Με την επέκταση σε αυτή τη νέα δραστηριότητα, την οποία η διοίκηση της εταιρείας θεωρεί πολύ σημαντική, προωθεί μια άλλη όψη της Ελλάδας, που αφορά την επιχειρηματική δράση στον τομέα της παραγωγής πρωτοποριακών ως προς τη σύνθεση προϊόντων.

Η επέκταση σε νέα κανάλια διανομής, η παραγωγή πρότυπων προϊόντων, αλλά και η ενδυνάμωση των εξαγωγών, συνθέτουν τη στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας. Η πρώτη διεθνική της κίνηση το 2003 είναι η είσοδος στην αγορά της Ισπανίας, η οποία αποτελεί σήμερα μια από τις σημαντικότερες αγορές της. Τα προϊόντα της τοποθετήθηκαν αρχικά σε γνωστά εμπορικά κέντρα, όπως το «El Corte Inglés». Εκτός από αυτά, σήμερα, έχει παρουσία σε πάνω από 600 φαρμακεία με τα οποία έχει συνάψει μακροχρόνιες συμφωνίες, καθώς και σε ένα κατάστημα στη Μαδρίτη. Το 2005 ακολουθεί η αγορά του Χονγκ Κονγκ, με ειδικευση στα spa και με σημαντικές συμφωνίες στον ξενοδοχειακό κλάδο. Μεγάλο βήμα στον τομέα των εξαγωγών της έγινε και με τη διάθεση των προϊόντων της σε 57 σημεία της αλυσίδας Pure Beauty στις ΗΠΑ, μέσω στρατηγικής συμμαχίας, αλλά και με πολύ γνωστά καταστήματα του εξωτερικού όπως το Printemps στη Γαλλία και τα Harrods στο Λονδίνο. Σημειώνεται ότι, παράλληλα, η Arivita εγκαινίασε το ηλεκτρονικό της κατάστημα για την κάλυψη των αμερικανών καταναλωτών, καταγράφοντας ήδη σημαντικές, για το μέγεθός της, πωλήσεις. Τα προϊόντα Arivita διοχετεύονται σε δίκτυο από 90 σημεία πώλησης, μεταξύ των οποίων 16 καταστήματα

Dillard's Edge, 5 σημεία της αλυσίδας Soft Surroundings, σε σπα αλλά και σε ανεξάρτητα καταστήματα. Σύμφωνα με τον σχεδιασμό της Arivita και του νέου αντιπροσώπου της στις ΗΠΑ, της εταιρείας HTI, το δίκτυο αναμένεται να αυξηθεί, ενώ υπάρχει περίπτωση συνεργασίας και με το канаδικό λιανικό δίκτυο καλλυντικών Hudson's Bay Co. Επίσης, στην αγορά του Ηνωμένου Βασιλείου, επέλεξε να συνεργαστεί με τη βρετανική αλυσίδα Marks and Spencer, προκειμένου να δημιουργήσει ειδικό τμήμα με φυσικά καλλυντικά υψηλής ποιότητας.

Δίνοντας έμφαση στις αγορές της Ασίας, το 2010 η Arivita πραγματοποιεί στρατηγικής σημασίας κίνηση στην Ιαπωνία, ιδρύοντας δύο καταστήματα στο Τόκιο, που το 2011 γίνονται έξι, ενώ ανοίγουν, επίσης, άλλα τρία στο Χονγκ Κονγκ. Η εταιρεία επικεντρώνεται στην αύξηση των εξαγωγών της και στην ανάπτυξη των θυγατρικών της σε ΗΠΑ και Ισπανία, ενώ σημαντικό βήμα αποτέλεσε η επένδυση 1,5 εκατομμυρίου ευρώ στην Ιαπωνία με την εξαγορά της δραστηριότητας από τον διανομέα και ίδρυση θυγατρικής εταιρείας καλλυντικών με 70 εργαζόμενους. Σήμερα, η Arivita έχει παρουσία σε πάνω από 14 χώρες: στην Ισπανία, την Ιαπωνία, το Χονγκ Κονγκ, τη Σιγκαπούρη, το Βέλγιο, την Ολλανδία, το Λουξεμβούργο, τη Ρουμανία, την Αυστραλία, τις ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Κροατία, την Ουκρανία και την Κύπρο. Σε αρκετές χώρες έχει δικά της καταστήματα (Ιαπωνία, Χονγκ Κονγκ, Σιγκαπούρη, Ισπανία), ενώ σε άλλες η διανομή γίνεται μέσω φαρμακείων και shop in shop. Το 2014, θέλοντας να γιορτάσει τα 35 χρόνια από την έναρξη της δραστηριότητάς της, η Arivita ιδρύει τη δεύτερη θυγατρική της «APICOM» στην Ιαπωνία. Έτσι, η εταιρεία αυξάνει το προσωπικό της μέσα σε έναν μόλις χρόνο, από 172 σε 330 εργαζόμενους.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η ανάπτυξη της Arivita κυριολεκτικά απογειώθηκε εν μέσω κρίσης. Το 2013 εγκαινιάστηκε το νέο βιοκλιματικό εργοστάσιό της στο Μαρκόπουλο Αττικής που βασίζεται στην αρχιτεκτονική της κυνέλης της μέλισσας. Μια επένδυση ύψους 15 εκατ. ευρώ, όπου κάτω από μια στέγη συγκεντρώνει την παραγωγή, την έρευνα και ανάπτυξη, και την διοίκηση της εταιρείας. Παράλληλα, δημιούργησε τη δεύτερη κυνέλη της στο κέντρο της Αθήνας, το Arivita Experience Store, μια επένδυση 700.000 ευρώ, ενώ το νέο εγχείρημα της εταιρείας στον τομέα της λιανικής, είναι το νέο της κατάστημα στον Διεθνή Αερολιμένα «Ελ. Βενιζέλος». Επιπλέον, την ίδια περίοδο λειτούργησαν οι δύο θυγατρικές της εταιρείες: «ARIVITA Farm» με αντικείμενο την έρευνα και ανάπτυξη στις βιολογικές καλλιέργειες αρωματικών και φαρμακευτικών φυτών στην Αρκαδία, τη Θεσσαλία, τη Φθιώτιδα, τον Όλυμπο και σε όλη την Ελλάδα και «APIGEA», μια πρότυπη μονάδα οικολογικής μελισσοκομίας. Η εταιρεία δίνει έμφαση στη συνεργασία με γεωπόνους, μελισσοκόμους και βιοκαλλιεργητές, προάγοντας την ελληνική φύση και βιοποικιλότητα.

Από το 1979 έως σήμερα, η εταιρεία έχει αναπτύξει περισσότερες από πέντε χιλιάδες συνταγές, με πρώτη ύλη από μελισσοκομικά προϊόντα, φυτικά εκχυλίσματα και αιθέρια έλαια, από εξήντα βιολογικά πιστοποιημένα φυτά. Επενδύει στην έρευνα και την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων, συνεργαζόμενη με επιστημονικά ιδρύματα της Ελλάδας και του εξωτερικού. Τα προϊόντα της σχεδιάζονται με προδιαγραφές οι οποίες προβλέπονται από την ευρωπαϊκή και την αμερικάνικη νομοθεσία για τα καλλυντικά και παράγονται σύμφωνα με τις αρχές καλής παρασκευής καλλυντικών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Όσον αφορά τα οικονομικά στοιχεία, για το 2013, οι πωλήσεις της Arivita ανήλθαν στα επίπεδα των 34,7 εκατομμυρίων ευρώ, με την κερδοφορία προ φόρων να ξεπερνά το 1,1 εκατομμύριο ευρώ. Το ποσοστό των εξαγωγών της αυξήθηκε στο 31 % επί του συνολικού της τζίρου, έχοντας σημειώσει άνοδο κατά 11 % έναντι του 2012. Οι εξαγωγές της εταιρείας, εκτός από αυτές της Ισπανίας και των ΗΠΑ, από 2,7 εκατομμύρια ευρώ το 2012, έφθασαν τα 5,3 εκατομμύρια ευρώ. Από τις χώρες όπου σήμερα διαθέτει τα προϊόντα της η Arivita, το 44 % κατευθύνεται στην αγορά της Ισπανίας, το 10 % στην αγορά της Ρουμανίας, 9 % στην Κύπρο, 8 % στην Ιαπωνία, 7 % στο Χονγκ Κόνγκ, ενώ 5 % σε ΗΠΑ και Ηνωμένο Βασίλειο. Οι ηλεκτρονικές πωλήσεις καταλαμβάνουν μόλις 1 % των συνολικών εξαγωγών, στόχος όμως είναι να αυξηθεί σημαντικά με την επανατοποθέτηση της εταιρείας στη συγκεκριμένη αγορά. Τέλος, η Arivita σήμερα απασχολεί περίπου 400 εργαζόμενους.

Στα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας είναι η παρουσία της σε πάνω από 20 διεθνείς αγορές. Συγκεκριμένα, στόχος είναι έως το τέλος του 2017 να έχει παρουσία σε 20 χώρες από 14 που είναι σήμερα. Οι αγορές-στόχοι είναι κυρίως σε χώρες που έχουν παράδοση στα φυσικά καλλυντικά, όπως αυτές της Γερμανίας, της Γαλλίας, της Ιταλίας, του Καναδά, της Ρωσίας, της Κίνας, της Κορέας, της Ταϊβάν και της Μαλαισίας. Σύμφωνα με τον κ. Κουτσιανά, παρόλο που η έλλειψη χρηματοδότησης στην παρούσα φάση αποτελεί εμπόδιο για τη γρήγορη ανάπτυξη της εταιρείας, το μακροπρόθεσμο πλάνο της βασίζεται σε πόρους από την παραγωγή της ίδιας της εταιρείας. Ο ίδιος δήλωσε ότι, δεδομένων των συνθηκών, συζητά όλες τις πιθανές εκδοχές χρηματοδότησης –από την εισαγωγή στο Χρηματιστήριο έως τη διάθεση ποσοστού σε στρατηγικό επενδυτή– χωρίς ωστόσο να έχει καταλήξει σε κάποια απόφαση ή συμφωνία προς συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Ερωτήσεις:

1. Αναφερθείτε στα πλεονεκτήματα ιδιοκτησίας (ownership-specific advantages) που τεκμηρίωσαν την επιτυχή διείσδυση και ανάπτυξη της εταιρείας στις ξένες αγορές.
2. Να αξιολογήσετε ποιον τύπο άμεσης ξένης επένδυσης (ΑΞΕ) ακολούθησε ή ακολουθεί η εταιρεία. Εξηγήστε τους πιο σημαντικούς λόγους-κίνητρα της εταιρείας να δραστηριοποιηθεί διεθνώς.
3. Εντοπίστε τους εναλλακτικούς τρόπους διείσδυσης (διεθνοποίησης) που κατά την κρίση σας επέλεξε η εταιρεία. Να αξιολογήσετε τα πλεονεκτήματα που προσέφερε στην εταιρεία η διείσδυση με αυτούς τους τρόπους (π.χ. νέες ιδρύσεις, εξαγορές, συγχωνεύσεις, στρατηγικές συμμαχίες, licensing, franchising κ.λπ.).

Πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη της μελέτης περίπτωσης:

- APIVITA (2010). Έκθεση Αειφορίας 2010. Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου, 2015, από http://www.apivita.com/media/APIVITA.com_EKE_brochure.pdf
- Κεφαλά, Α. (2014, Ιανουάριος 12). Η ανάπτυξη της Aπivita κυριολεκτικά απογειώθηκε εν μέσω οικονομικής κρίσης. *Η Καθημερινή*. Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.kathimerini.gr/508274/article/oikonomia/epixeirhseis/h-anapty3h-ths-apivita-kyriolektika-apogeiw8hke-en-mesw-oikonomikhs-krishs>
- Κούτρα, Π. (2012, Φεβρουάριος 7). Νέο άνοιγμα στις ΗΠΑ από την Aπivita. *Euro2day*. Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/122/articles/678715/Article.aspx>
- Κουτσιανάς, Ν. (2014, Ιανουάριος 15). Ημερίδα: Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων. Ποιες λύσεις – Ποια προοπτική. Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου, 2015, από http://www.sev.org.gr/Uploads/pdf/omilia_koutsiana_sev_15012014.pdf
- Δ. Δασκαλόπουλος: Η έξοδος από την κρίση απαιτεί νέο μοντέλο ανάπτυξης (2014, Ιανουάριος 15). *Το Βήμα Οικονομία*. Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=557207>
- Χαροντάκης, Δ. (2013, Οκτώβριος 23). Νέο άνοιγμα στις αγορές της Άπω Ανατολής για την Aπivita. *Το Βήμα Οικονομία*. Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=536275>
- Χριστοδούλου, Κ. (2013, Οκτώβριος 23). Το διεθνές όραμα της Aπivita. *FortuneGreece.com*. Ανακτήθηκε 10 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.fortunegreece.com/article/diethnes-oramatis-apivita/>

FOLLI FOLLIE

Η Folli Follie είναι μία ελληνική εταιρεία που σχεδιάζει, παράγει και διαθέτει διεθνώς επώνυμα κοσμήματα, ρολόγια και αξεσουάρ μόδας, έχοντας παρουσία σε 28 χώρες, σε 4 ηπείρους, με 953 σημεία πώλησης παγκοσμίως. Χαρακτηριστικά, το 73 % των συνολικών εσόδων της, για το πρώτο τρίμηνο του 2015, προέρχεται από τη διεθνή της δραστηριότητα.

Ιδρύθηκε το 1982 από τον Δημήτριο και την Καίτη Κουτσολιούτσου και σήμερα αποτελεί ίσως έναν από τους καλύτερους πρεσβευτές της χώρας μας στο εξωτερικό, επιβεβαιώνοντας αυτό που κάποτε είχε αναφέρει ο Πρόεδρός της: ότι όντως βλέπει έναν παγκόσμιο χάρτη και όχι μόνο τον χάρτη της Ελλάδας. Το πρώτο κατάστημά της έγινε στο κέντρο της Αθήνας, ενώ η ιδέα του να δημιουργηθεί μια εταιρεία που θα προσφέρει «προσιτή πολυτέλεια», καλύπτοντας το κενό που υπήρχε μέχρι τότε μεταξύ ακριβού και φθηνού κοσμήματος, γεννήθηκε στην Ιταλία. Εκεί είχε βρεθεί ο Δημήτρης Κουτσολιούτσος για σπουδές στα οικονομικά, προκειμένου να αναλάβει στο μέλλον τη διοίκηση της εταιρείας τροφίμων του πατέρα του. Τα σχέδιά του όμως άλλαξαν, ενώ το ιταλικό όνομα της εταιρείας έμεινε να θυμίζει την ιστορική γι' αυτόν εποχή. Η φιλοσοφία της Folli Follie βρίσκεται στην παροχή ολοκληρωμένων προτάσεων μόδας με επώνυμα, μοντέρνα κοσμήματα και αξεσουάρ υψηλής ποιότητας σε προσιτές τιμές, καλύπτοντας τις ανάγκες της σύγχρονης εργαζόμενης γυναίκας που ενδιαφέρεται για τις τάσεις της μόδας.

Η εταιρεία γνώρισε επιτυχία από την πρώτη στιγμή, ενώ μέχρι και σήμερα φαίνεται να ανταγωνίζεται επάξια τα μικρά κοσμηματοπωλεία, γιατί, εστιάζοντας στη μαζική παραγωγή, μειώνει το κόστος και μπορεί να χρεώνει χαμηλότερες τιμές. Από την άλλη, προσφέρει μια ευρεία γκάμα προϊόντων, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα, κάτι που τη φέρνει σε πλεονεκτική θέση έναντι των μεγάλων οίκων μόδας. Η Folli Follie δίνει μεγάλη βαρύτητα στον άμεσο έλεγχο του δικτύου διανομής, από την παραγωγή έως και τη λιανική πώληση. Είναι με άλλα λόγια καθετοποιημένη, επιτυγχάνοντας έτσι άμεση επικοινωνία με τους πελάτες.

Η επιτυχία στην απαιτητική ελληνική αγορά κοσμημάτων αποτέλεσε το έναυσμα για τη διεύρυνση των προϊόντων της εταιρείας και τη διεθνή της δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, το 1994 παρουσίασε την πρώτη γυναικεία συλλογή ρολογιών, ενώ το 1995 εισήλθε στην αγορά της Ιαπωνίας μέσω αντιπροσώπου, κάνοντας το πρώτο της βήμα εκτός Ελλάδας. Η κίνηση αυτή ίσως γεννά ερωτηματικά σε κάποιους, μια και δεν ακολουθεί τα συνηθισμένα πρότυπα της επέκτασης σε κοντινές, γεωγραφικά και πολιτιστικά, περιοχές. Για τον συγκεκριμένο κλάδο όμως, η αγορά της Ιαπωνίας είναι υψίστης σημασίας, αφού θεωρείται ότι πρωτοστατεί, τόσο στον χώρο των επώνυμων ειδών πολυτελείας όσο και στην πιστή εφαρμογή της μόδας. Ο Πρόεδρος της εταιρείας το ήξερε και πίστευε ότι αν τα κατάφερνε να κερδίσει την αγορά αυτή, τότε η διεθνής επιτυχία ήταν εξασφαλισμένη. Και δεν είχε άδικο. Η Folli Follie ήταν από τις πρώτες ελληνικές εταιρείες που εισήλθαν στην αγορά της Ιαπωνίας, και μάλιστα με μεγάλη επιτυχία.

Η γεωγραφική της εξάπλωση συνεχίζεται τα επόμενα χρόνια, με έμφαση στις αγορές της Ασίας, κυρίως μέσω franchise, και με βασικό στόχο να καταστήσει το σήμα της αναγνωρίσιμο και ισχυρό σε παγκόσμια κλίμακα. Για τον σκοπό αυτόν, δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον σχεδιασμό και την τοποθέτηση των καταστημάτων της σε στρατηγικά σημεία. Συγκεκριμένα, έχει εξασφαλίσει την παρουσία της στους πιο εμπορικούς δρόμους των μεγάλων κοσμοπολίτικων κέντρων όπως το Λονδίνο (Oxford Street, Regent Street), το Χονγκ Κονγκ (Central), τη Νέα Υόρκη (Madison Avenue), το Ντουμπάι, το Πεκίνο, τη Σαγκάη, τη Σεούλ, τη Χονολουλού κ.λπ. Επιπλέον, τα προϊόντα της Folli Follie πωλούνται και μέσω shop-in-shop σε γνωστά πολυκαταστήματα διεθνώς, όπως τα Isetan και Takashimaya στην Ιαπωνία, τα Lotte και Hyundai στην Κορέα και τα El Corte Ingles στην Ισπανία.

Η επέκταση της επωνυμίας της Folli Follie ενισχύθηκε ακόμα περισσότερο με την είσοδο της εταιρείας στον χώρο της ταξιδιωτικής λιανικής, αποκτώντας το 100 % των Καταστημάτων Αφορολόγητων Ειδών (ΚΑΕ) το 2006. Συγκεκριμένα, τα ΚΑΕ διατηρούν το δικαίωμα πώλησης τόσο φορολογημένων όσο και αφορολόγητων ειδών σε όλες τις εξόδους της Ελλάδας έως και το 2048. Βασικός στόχος της εταιρείας είναι να δημιουργήσει πολύ μεγάλους και ελκυστικούς χώρους στα πιο βασικά αεροδρόμια της Ελλάδας, ώστε να προσελκύονται όσο το δυνατόν περισσότεροι τουρίστες και να παραμένουν όσο το δυνατόν περισσότερο χρόνο στα καταστήματά της.

Επιπλέον, η εταιρεία διαθέτει σημεία πώλησης σε πολλά duty free αεροδρομίων διεθνώς, όπως του Πεκίνου, του Χονγκ Κονγκ, της Σεούλ, του Βανκούβερ, της Ταϊπέι, της Χαβάη, του Γκουάμ κ.ά., ενώ το 2014 άνοιξε το κατάστημά της στο Haitang Bay της Κίνας, το μεγαλύτερο duty free εμπορικό κέντρο στον κόσμο. Τέλος, η Folli Follie έχει συνάψει συμφωνίες με αρκετές αεροπορικές εταιρείες, έτσι ώστε τα προϊόντα της να διατίθενται στις πτήσεις τους, συμπεριλαμβανομένων των China Airlines, EVA Airlines, Cathay Pacific, Air

China, China Eastern, Qantas, ANA Airlines, Korean Airlines, Qatar Airways, United Airlines, Etihad Airways κ.ά.

Μετά την πώληση του κλάδου της ταξιδιωτικής λιανικής (KAE) στην Ελβετική Dufly AG το 2013, η Folli Follie εισέρχεται ως στρατηγικός επενδυτής σε αυτή με 4 %. Η κίνηση αυτή ανοίγει στην εταιρεία νέους ορίζοντες, αφού η Dufly AG κατατάσσεται στις κορυφαίες εταιρείες στο λιανικό ταξιδιωτικό εμπόριο, με πληθώρα καταστημάτων σε πολλούς ταξιδιωτικούς χώρους σε αρκετές χώρες. Μ' αυτήν τη συνεργασία, η Folli Follie σχεδιάζει να διεισδύσει σε νέες αγορές και να αποκτήσει παρουσία σε διεθνή αεροδρόμια όπου η Dufly AG έχει ήδη παρουσία, όπως στις ΗΠΑ, Ρωσία, Καραϊβική και Λατινική Αμερική.

Εκτός από την επωνυμία Folli Follie, η εταιρεία διαθέτει και τη μάρκα Links of London, τη βρετανική εταιρεία κοσμημάτων που εξαγόρασε το 2006. Με δίκτυο που ξεπερνά τα 60 καταστήματα παγκοσμίως και μεγάλο όνομα, η Links of London αποτέλεσε ένα ακόμα δυνατό χαρτί στα χέρια της Folli Follie. Μία χρονιά μετά, το 2007, η εταιρεία προβαίνει σε άλλη μία επιτυχή εξαγορά, αυτή τη φορά μιας ελληνικής εταιρείας, της Elmec Sport. Η συγκεκριμένη εταιρεία κατείχε το 50 % του ελέγχου του πολυκαταστήματος Attica Department Stores και το 100 % των δύο καταστημάτων Factory Outlet, ενώ παράλληλα διατηρούσε δίκτυο λιανικής 130 καταστημάτων σε Ελλάδα, Ρουμανία, Βουλγαρία και Κύπρο, εκπροσωπώντας πολλές επωνυμίες όπως Converse, Juicy Couture, Nicki, Ugg Αυστραλίας, Harley Davidson κ.ά. Με τον τρόπο αυτόν, ενισχύει την παρουσία της στον κλάδο των πολυκαταστημάτων στον τομέα της χονδρικής και λιανικής με σημεία πώλησης στην Ελλάδα και στα Βαλκάνια, ενώ προσθέτει περισσότερες μάρκες στο χαρτοφυλάκιό της.

Επανερχόμενη στην περιοχή της Ασίας, το 2006 η Folli Follie καταφέρνει να είναι από τις λίγες ξένες εταιρείες που αποκτούν άδεια λιανικής στην αγορά της Κίνας, την οποία θεωρεί από τις σημαντικότερες αγορές με μεγάλες προοπτικές. Με τη μέθοδο του franchise, αλλά και ιδιόκτητων καταστημάτων σε αναλογία ένα προς τρία, εξαπλώνεται σε 100 σημεία πώλησης σε 29 πόλεις. Παράλληλα, το 2008, εξαγοράζει τον αντιπρόσωπο της Ιαπωνίας και έτσι αποκτά την πρώτη της θυγατρική εκεί μετά από 13 χρόνια.

Οι δεσμοί με την κινεζική αγορά γίνονται ακόμα πιο στενοί το 2011, μέσω της συνεργασίας της εταιρείας με τον μεγαλύτερο κινεζικό όμιλο ιδιωτικών συμφερόντων Fosun International. Πρόκειται για μια αγορά που εξελίσσεται με γρήγορους ρυθμούς στη μεγαλύτερη καταναλωτική αγορά του κόσμου, με ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης που αγγίζει το 25 % τα τελευταία τρία χρόνια. Τα οφέλη από τη συνεργασία αναμένονται να είναι πολλαπλά. Η Folli Follie θα μπορεί να εκμεταλλευτεί τις γνώσεις και την εμπειρία της Fosun στον χώρο των μέσων επικοινωνίας, προκειμένου να ενισχύσει τις πωλήσεις και την ανάπτυξη του μάρκετινγκ στην Κίνα, εδραίωνοντας πιο γρήγορα την επωνυμία της στην κινεζική αγορά. Επιπλέον, μέσα από τις ιδιοκτησίες εμπορικής χρήσης της Fosun, η Folli Follie προσβλέπει στην πρόσβαση σε επιλεγμένες θέσεις, με σκοπό να αναπτύξει ένα σωστό και καλής ποιότητας δίκτυο. Από την πλευρά της, η Fosun σχεδιάζει να κάνει επενδύσεις στον τομέα του τουρισμού και της ταξιδιωτικής λιανικής στην Ελλάδα, συνεπώς η εμπειρία της Folli Follie στα KAE της είναι πολύτιμη. Τέλος, οι δύο εταιρείες μαζί κατάφεραν ήδη να διεισδύσουν στην αγορά της Ινδίας και της Ινδονησίας.

Ερωτήσεις

1. Ποιους τρόπους διείσδυσης ακολούθησε η μητρική εταιρεία στις ξένες αγορές; Αναλύστε τις στρατηγικές κινήσεις και αξιολογήστε κριτικά τα πλεονεκτήματα αυτών των επιλογών.
2. Ποια ήταν τα κίνητρα που ώθησαν την επιχείρηση να επεκτείνει τη δραστηριότητά της εκτός των εθνικών της συνόρων;
3. Εκμεταλλεύτηκε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η εταιρεία στη διεθνή της επεκτατική πολιτική και με ποιον τρόπο;
4. Υπάρχει κάποια στρατηγική συμμαχία της μητρικής εταιρείας ή άλλης θυγατρικής εταιρείας του ομίλου με άλλες εταιρείες εκτός ομίλου που βοήθησαν στην επεκτατική της στρατηγική και με ποιον τρόπο;

Πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη της μελέτης περίπτωσης:

- Ζακυνθινός, Κ. (2015, Σεπτέμβριος 18). Συγκέντρωση ιδιόκτητου δικτύου στο 50% βλέπει ο όμιλος Folli Follie. *Ημερησία*. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26519&subid=2&pubid=113733064>
- Ιστοσελίδα εταιρείας Folli Follie (2015, Νοέμβριος 5). Ανακτήθηκε από <http://www.ffgroup.com/?cid=1&la=1&pid=52>

- <http://www.follifollie.gr/gr-el/ff-world/about-us/company-history>
- Κουτσολιούτσος, Τ. (2011). Συνέντευξη. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου, 2015, από <https://www.youtube.com/watch?v=CnLUXUbf0F0>.
 - Μνημόνιο συνεργασίας Folli-Follie-Fosun International (2011, Μάιος 19). *Deal On line*. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.dealnews.gr/epixeiriseis/item/19967-Mνημόνιο-συνεργασίας-Folli-Follie-Fosun-International#.VJL6-V4gAB>
 - Ντόκας, Α. (2013, Δεκέμβριος 22). Στρατηγικός επενδυτής με ποσοστό 4%στην ελβετική Dufry ο όμιλος Folli Follie. *Η Καθημερινή*. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.kathimerini.gr/506940/article/oikonomia/epixeirhseis/strathgikos-ependyths-me-pososto-4-sthn-elvetikh-dufry-o-omilos-folli-follie>
 - Οι τρεις άξονες για τον Κουτσολιούτσο (2014, Σεπτέμβριος 23). *Deal On line*. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.dealnews.gr/roi/item/118619-Οι-τρεις-«άξονες»-για-τον-Κουτσολιούτσο#.VkiILvkrKUn>
 - Τσακίρη, Τ. (2014, Απρίλιος 27). Επεκτείνεται σε στεριά και θάλασσα η Folli-Follie. *Το Βήμα Οικονομία*. Ανακτήθηκε 5 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=589950>

PHARMATHEN

Η Pharmathen ιδρύθηκε το 1969 στην Αθήνα από τον Νικόλαο Κάτσο. Σήμερα έχει καταφέρει να βρίσκεται σε εξέχουσα θέση στην ελληνική φαρμακοβιομηχανία, αφού αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες έρευνας και ανάπτυξης στην Ευρώπη και σημαντικό επενδυτή για τα ελληνικά δεδομένα. Δραστηριοποιείται στην ανάπτυξη και εμπορία φαρμακευτικών προϊόντων, ενώ κατέχει ιδιαίτερα ισχυρή θέση στον τομέα των γενόσημων ιδιοσκευασμάτων. Εκτός από τα καινοτόμα και οικονομικά προσιτά προϊόντα που διαθέτει, η μεγάλη εμπειρία και τεχνογνωσία της, της επιτρέπουν να παρέχει σύγχρονες τεχνολογικές λύσεις, καθώς και ποικίλες ανεξάρτητες υπηρεσίες στους συνεργάτες της που αποτελούν παράγοντα ζωτικής σημασίας στις παγκόσμιες αγορές. Άλλωστε, όραμά της αποτελεί η αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των ανθρώπων σε παγκόσμια κλίμακα, και αποστολή της είναι να γίνει μία από τις κορυφαίες εταιρείες έρευνας και ανάπτυξης στην Ευρώπη. Η μέχρι τώρα πορεία της δείχνει ότι δεν απέχει μακριά από αυτό...

Παρά τη δύσκολη οικονομική συγκυρία που χαρακτηρίζει την εποχή μας, η εταιρεία κατάφερε να βελτιώσει τα οικονομικά της στοιχεία κατά το 2013, εξαπλασιάζοντας τις πωλήσεις της και μειώνοντας στο μισό περίπου τον δανεισμό της τα τελευταία επτά χρόνια. Είναι από τις λίγες ελληνικές εταιρείες που καταφέρνουν κάτι τέτοιο. Είναι αξιοσημείωτο ότι η ανάπτυξη της βασίστηκε στη διεθνή της παρουσία, ιδίως στην Ευρώπη, αφού μόνο το 20 % των πωλήσεών της προέρχεται από την ελληνική αγορά. Τα προϊόντα της διατίθενται σε περισσότερες από 85 χώρες και στις πέντε ηπείρους, ενώ έχει συνεργασίες με περισσότερες από 200 ξένες φαρμακευτικές εταιρείες. Επιπλέον, οι εξαγωγές της το 2013 αντιστοιχούσαν στο 1 % του συνόλου των ελληνικών εξαγωγών.

Η Pharmathen είναι μια πλήρως καθετοποιημένη εταιρεία, με τρία σύγχρονα ερευνητικά εργαστήρια - στην Αθήνα, στις Σάπες Ροδόπης και στη Βαντοβάρα της Ινδίας (το οποίο εξαγόρασε το 2010 για τη σύνθεση Δραστικών Πρώτων Υλών)- και δύο βιομηχανικές μονάδες, ενώ οι δραστηριότητές της εκτείνονται από την ανάπτυξη φαρμακευτικών προϊόντων έως και τη διανομή τους. Αυτό της δίνει τη δυνατότητα να ελέγχει τα προϊόντα της από την πρώτη ύλη ως και το τελικό προϊόν στο φαρμακείο.

Η εταιρεία συντονίζει την παγκόσμια δραστηριότητά της από τα γραφεία της στο Ηνωμένο Βασίλειο και τα περιφερειακά γραφεία των αντιπροσώπων της στις ΗΠΑ, τη Βραζιλία, την Ιορδανία και την Αυστραλία, εξασφαλίζοντας την καλύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών της διεθνώς μέσω έμπειρων τοπικών ομάδων. Δραστηριοποιείται μέσω ενός προσεκτικά επιλεγμένου δικτύου δικαιωπαρόχων, διανομέων και θυγατρικών, και τα δικαιώματα διανομής των προϊόντων της, τα οποία είναι εγκεκριμένα σε όλες τις αγορές της Ευρωπαϊκής Ένωσης, εκχωρούνται στις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες της Ευρώπης, του Καναδά, της Αυστραλίας, της Νότιας Αφρικής και των ΗΠΑ. Τελευταία, διεύρυνε την εμβέλειά της καλύπτοντας τις αναδυόμενες αγορές γενόσημων στη Βόρεια Αφρική (MENA), τη Μέση Ανατολή, τη Λατινική Αμερική (LATAM) και την περιοχή Ασίας-Ειρηνικού (APAC), δίνοντας έμφαση στην αναπτυσσόμενη κινεζική αγορά.

Οι στρατηγικές συνεργασίες έπαιξαν ιδιαίτερο ρόλο στη διεθνοποίηση της Pharmathen. Κάποιες από αυτές περιλαμβάνουν την εταιρεία γενόσημων Actavis, για τη διεθνή διάθεση δύο καινοτόμων προϊόντων της που στηρίζονται στην τεχνολογία Long Acting Injectable (αργή αποδέσμευση του φαρμάκου στον οργανισμό, προκειμένου να μειωθεί ο αριθμός των ενέσιμων θεραπειών), τη Novartis για τη συμπροώθηση στην ελληνική αγορά δυο καινοτόμων φαρμακευτικών προϊόντων για τη Χρόνια Αποφρακτική Πνευμονοπάθεια, την ιταλική φαρμακευτική Chiesi για την προώθηση εισπνεόμενου κορτικοστεροειδούς προϊόντος, και τη βελγική εταιρεία UCB για την προώθηση προϊόντος αλλεργίας της στην Ελλάδα.

Σύμφωνα με τον κο Βασίλη Κάτσο, γιό του ιδρυτή της Pharmathen, η στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται σε τρεις πυλώνες, ήτοι στις επενδύσεις, την έρευνα και την εξωστρέφεια. Παρόλη την κρίση και τη δυσκολία ανεύρεσης χρηματοδότησης, η εταιρεία δεν ήρθε αντιμέτωπη με πρόβλημα ρευστότητας, γιατί έχει την ικανότητα να χρηματοδοτεί την ανάπτυξή της με ίδιους πόρους, κυρίως μέσω της επανεπένδυσης των κερδών.

Τα τελευταία χρόνια, οι επενδύσεις της εταιρείας σε πάγιες υποδομές στο ερευνητικό της κέντρο στις Σάπες Ροδόπης ξεπέρασαν τα 55 εκατομμύρια ευρώ, καθιστώντας το ένα από τα μεγαλύτερα και πιο σύγχρονα φαρμακευτικά κέντρα στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Επιπλέον, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες έρευνας και ανάπτυξης γενόσημων στην Ευρώπη, με επενδύσεις πάνω από 80 εκατομμύρια ευρώ σε έρευνα και ανάπτυξη φαρμακευτικών προϊόντων, ελληνικής τεχνογνωσίας. Κατέχει πλήθος διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας διεθνώς, ενώ συχνά γίνεται αποδέκτης σημαντικών διακρίσεων και βραβείων, όπως:

- βραβείο μεγαλύτερου επενδυτή στην Ελλάδα – 2010,
- βραβείο απόδοσης στη διεθνή οικονομική αρένα – Κούρος 2010,

- βραβείο για το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον – Great Place to Work Institute Hellas 2011, 2012 & 2013,
- βραβείο Έρευνας και Καινοτομίας – Εμπορικό Επιμελητήριο 2011,
- βραβείο HSBC εισαγωγών-εξαγωγών – European Business Awards 2011,
- πρώτο βραβείο βιομηχανικών εξαγωγών – Ελληνικά Βραβεία Εξαγωγών 2013,
- βραβείο Διεθνούς Αναπτυξιακής Στρατηγικής – European Business Awards 2012-2013.

Είναι χαρακτηριστικό ότι από τις βασικές προτεραιότητες της εταιρείας είναι να παράγει δέκα νέα φάρμακα τον χρόνο. Σύμμαχος στην επιδίωξη αυτού του στόχου είναι αδιαμφισβήτητα το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αποτελείται από άτομα με υψηλή κατάρτιση και προσόντα, κατά βάση νέα, γεμάτα ορμή και δημιουργικότητα. Η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού της Pharmathen δίνει έμφαση στο ομαδικό πνεύμα, την αξιοκρατία, την επένδυση στη διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξη των στελεχών όλων των βαθμίδων, καθώς και στην επιβράβευση των εργαζόμενων. Η συνεχής ανάπτυξή της, ακόμα και εν μέσω οικονομικής κρίσης, έχει δημιουργήσει 300 νέες θέσεις εργασίας τα τελευταία τρία χρόνια, ενώ η εταιρεία απασχολεί σήμερα πάνω από 900 εργαζόμενους.

Ερωτήσεις

1. Ποια είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διευκόλυναν την ανάπτυξη της εταιρείας στις διεθνείς αγορές;
2. Αναφέρετε τις θετικές επιπτώσεις της συνολικής διαχρονικής επένδυσης της εταιρείας για τη χώρα προέλευσης και για τις χώρες προορισμού.
3. Να αξιολογήσετε ποιον τύπο/ποιους τύπους άμεσης ξένης επένδυσης (ΑΞΕ) ακολούθησε ή ακολουθεί η εταιρεία, συνδέοντάς τον/τους με τα κίνητρα διεθνοποίησης.
4. Ποια είναι τα στοιχεία στα οποία βασίστηκε η Pharmathen, προκειμένου να αναπτύξει την ικανότητα καινοτομίας;

Πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη της μελέτης περίπτωσης:

- Βασίλης Κάτσος - Η Pharmathen, σχεδόν 50 από την ίδρυσή της, είναι πλέον μια μεγάλη ελληνική εταιρεία, με μεγέθη, δυναμική και όραμα (2013, Μάρτιος 3). *Kourdistoportocali*. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου, 2015, από <http://kourdistoportocali.com/post/19341/basilhs-katsos-gt-h-pharmathen-sxedon-50-apo-thn-idrysh-ths-einai-pleon-mia-megalh-ellhnikh-etaireia-me-megeth-dynamikh-kai-orama>
- Η Pharmathen σύγχρονο success story (2014, Απρίλιος 30). *Onmed.gr*. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.onmed.gr/farmako/item/312346/i-pharmathen-sugchrono-success-story/#ixzz3GKUbfYcY>
- Ιστοσελίδα εταιρείας Pharmathen (2015, Νοέμβριος 8). Ανακτήθηκε από <http://www.pharmathen.gr/home/home-27.htm?lang=en>
- Κάτσος, Β. (2013, Νοέμβριος 24). Το ελληνικό φάρμακο είναι απολύτως ελεγχόμενο και ισάξιο οποιουδήποτε αντίστοιχου προϊόντος πολυεθνικού οίκου. *kourdistoportocali*. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου, 2015, από <http://kourdistoportocali.com/post/31436/katsos>
- Παπαδομαρκάκη, Α. (2009, Μάιος 28). Pharmathen: Διεθνής επέκταση με τεχνογνωσία διάθεσης φαρμάκων. *iatronet.gr*. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.iatronet.gr/eidiseis-nea/synentefxeis/news/8546/pharmathen-diethnis-epektasi-me-texnognwsia-diathesis-farmakwn.html>
- Παπαδομαρκάκη, Α. (2014, Ιούνιος 18). Pharmathen: Διεθνής τεχνολογική πρωτιά φέρνει συμφωνία με την Actavis. *iatronet.gr*. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.iatronet.gr/eidiseis-nea/ygeia-business/news/27201/pharmathen-diethnis-technologiki-prwtia-fernei-symfwnia-me-tin-actavis.html>
- Παπαδομαρκάκη, Α. (2014, Νοέμβριος 27). Pharmathen: Χρηματοδότηση έρευνας από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων. *iatronet.gr*. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου, 2015, από

<http://www.iatronet.gr/eidiseis-nea/perithalpsi-asfalisi/news/29160/pharmathen-xrimatodotisi-erevnas-apo-tin-evrwpaki-trapeza-ependysewn.html>

- Pharmathen: Παγκόσμιος παίκτης στην έρευνα (2013, Δεκέμβριος 29). *Το Βήμα Οικονομία*. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=552537>
- Χαροντάκης, Δ. (2014, Ιούνιος 22). Η Pharmathen βρήκε... φάρμακο και εξαπλασίασε τις πωλήσεις. *Το Βήμα*. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=608160>

UNILEVER – ΕΛΛΑΪΣ-UNILEVER HELLAS A.E.

Η Unilever, διεθνική επιχείρηση αγγλο-ολλανδικών συμφερόντων, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες καταναλωτικών αγαθών σε παγκόσμια κλίμακα, με κύκλο εργασιών που το 2013 ανερχόταν στα 49,8 δισεκατομμύρια ευρώ. Τα προϊόντα της αριθμούν πάνω από 400, εντάσσονται στους τομείς των τροφίμων, των παγωτών, της οικιακής και προσωπικής φροντίδας και υγιεινής, και πωλούνται σε περίπου 190 χώρες, ενώ απασχολεί πάνω από 173.000 άτομα, σε 100 χώρες. Διαθέτει έξι εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης σε όλον τον κόσμο, ενώ οι επενδύσεις της στην έρευνα φτάνουν το ένα δισεκατομμύριο ευρώ κάθε χρόνο. Κάθε μέρα, δύο δισεκατομμύρια καταναλωτές διεθνώς χρησιμοποιούν ένα ή περισσότερα από τα προϊόντα της Unilever. Η εταιρεία δίνει έμφαση στη βαθιά γνώση των τοπικών αγορών, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες των καταναλωτών σε τοπικό επίπεδο. Επιπλέον, επενδύει κάθε χρόνο περίπου 90 εκατομμύρια ευρώ σε δράσεις κοινωνικής ευθύνης, ενώ για 14η συνεχή χρονιά βρίσκεται στην πρώτη θέση του Δείκτη Αειφορίας Dow Jones, στον κλάδο των τροφίμων.

Το νέο όραμα της Unilever, το οποίο ανακοινώθηκε το 2009, δίνει έμφαση στη βελτίωση του τρόπου ζωής των καταναλωτών μέσα από καλύτερα προϊόντα, διπλασιάζοντας το μέγεθός της και ταυτόχρονα μειώνοντας τις επιδράσεις από τη δραστηριότητά της στο περιβάλλον. Στο όραμα αυτό αντικατοπτρίζεται ο μακροπρόθεσμος στόχος της εταιρείας για μελλοντική ανάπτυξη με βιώσιμο τρόπο, για το περιβάλλον και την κοινωνία. Σε αυτό το πλαίσιο, επιχειρεί την ανάπτυξη παγκόσμιων προϊόντων μέσω αξιόλογων, μεγάλης κλίμακας, καινοτομιών.

Τα έξι κύρια εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης που διαθέτει παγκοσμίως – δύο στο Ηνωμένο Βασίλειο, στην Ολλανδία, στις ΗΠΑ, στην Κίνα και στην Ινδία – λειτουργούν ενιαία, αποτελώντας ένα δίκτυο το οποίο υποστηρίζεται από τοπικά τεχνολογικά κέντρα διεθνώς. Από αυτά προκύπτουν τα νέα προϊόντα των θυγατρικών της Unilever σε ολόκληρο τον κόσμο. Συγκεκριμένα, καινοτομικά προϊόντα της εταιρείας περιλαμβάνουν το ρόφημα Knorr Vie, το οποίο περιέχει το 50 % της ποσότητας φρούτων και λαχανικών που συνιστάται να προσλαμβάνει ο ανθρώπινος οργανισμός σε καθημερινή βάση και τη μαργαρίνη Becel proactiv, η οποία βοηθάει στη μείωση των επιπέδων χοληστερόλης στο αίμα.

Η Unilever δραστηριοποιείται στην Ελλάδα μέσω της θυγατρικής της εταιρείας, που είναι γνωστή με την επωνυμία Ελαΐς – Unilever Hellas. Η ιστορία της ελληνικής εταιρείας ξεκινάει το 1920, όταν έξι Έλληνες επιχειρηματίες, χημικοί και μηχανικοί, ιδρύουν μία εταιρεία με την επωνυμία «Αριστοτέλης Κ. Μακρής & Σία Ελληνική Βιομηχανική Εταιρεία Ελαιουργικών Επιχειρήσεων», βαφτισμένη στο όνομα του βασικού οραματιστή της, Αριστοτέλη Μακρή. Το 1932, μετονομάζεται σε «Ελαΐς», ένα ταιριαστό όνομα, αφού Ελαΐς ονομαζόταν η κόρη του Αίνου, η οποία, σύμφωνα με την ελληνική μυθολογία, ήταν η θεά του λαδιού και είχε την ιδιότητα να μετατρέπει σε λάδι οτιδήποτε έπιανε.

Η πορεία της έκτοτε χαρακτηρίζεται από αξιοσημείωτη επιχειρηματική ανάπτυξη. Ακόμα και μετά την καταστροφή των εγκαταστάσεών της από τους βομβαρδισμούς του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου, η εταιρεία επιμένει στο όραμα της συνεχούς ανάπτυξης και του εκσυγχρονισμού, παράγοντας και συσκευάζοντας τυποποιημένο ελαιόλαδο, μαργαρίνες και μαγειρικά λίπη σε νέες εγκαταστάσεις, ενώ συνεχίζει τις δραστηριότητές της όσον αφορά τον εξευγενισμό των ελαίων και την υδρογόνωση. Το 1962, η Unilever συνάπτει στρατηγική συνεργασία με την «Ελαΐς», εξαγοράζοντας τμήμα του μετοχικού κεφαλαίου της. Η συνεργασία αυτή δίνει ώθηση στην ανάπτυξη της εταιρείας, ενώ σταδιακά τα ποσοστά συμμετοχής της Unilever στο κεφάλαιό της αυξάνονται, για να αποκτήσει τον πλήρη έλεγχο της το 1982.

Το 1999, η Ελαΐς – Unilever Hellas, στα πλαίσια της στρατηγικής ανάπτυξης, εξαγοράζει τα προϊόντα τομάτας Pimmaro, ενώ το 2001 πραγματοποιείται η παγκόσμια συνεργασία της μητρικής Unilever με την Knorr Best foods Hellas. Το κύμα εξαγορών συνεχίζεται το 2010, με την εξαγορά του τομέα προσωπικής υγιεινής και βρεφικής φροντίδας της Sara Lee στην Ελλάδα, επεκτείνοντας το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων της με ισχυρές μάρκες όπως Proderm, Fissan, Badedas, και ενδυναμώνοντας τη θέση της στην ελληνική αγορά. Την ίδια χρονιά, ολοκληρώνεται το εργοστάσιο της εταιρείας στου Ρέντη, μια επένδυση ύψους 14 εκατομμυρίων ευρώ, που αποκτά στρατηγική σημασία για τη Unilever. Στις εγκαταστάσεις αυτές παράγονται μαργαρίνες, μαγιονέζες, μουστάρδες κ.ά. Την ίδια χρονική περίοδο, εκσυγχρονίζεται ο εξοπλισμός της γραμμής της χλωρίνης, ενώ επεκτείνονται και οι εξαγωγές εξειδικευμένων προϊόντων σε εργοστάσια της Unilever σε δέκα χώρες. Το 2011, η Ελαΐς – Unilever Hellas εξαγοράζει την ιστορική ΕΒΓΑ, κίνηση που τη φέρνει στην πρώτη θέση της ελληνικής αγοράς παγωτού, από τρίτη που ήταν μέχρι τότε. Το 2012, ολοκληρώνεται και ξεκινά να λειτουργεί το Νέο Κέντρο Αποθήκευσης και Διανομής Τροφίμων, στο Σχηματάρι.

Η εταιρεία διαθέτει πλέον τρία εργοστάσια στην Ελλάδα (Ρέντης, Νέο Φάληρο και Γαστούνη Ηλείας) και ένα εργοστάσιο στην Κύπρο, καθώς και δύο σύγχρονα Κέντρα Διανομής και Αποθήκευσης (Ρέντης και

Σχηματάρι Βοιωτίας), ενώ απασχολεί 750 εργαζόμενους στην Ελλάδα και 80 στην Κύπρο. Οι εξαγορές που έκανε της επέτρεψαν να ενσωματώσει τις τοπικές ιδιαιτερότητες και να διατηρήσει την «ελληνικότητα» των προϊόντων που προωθεί. Σε αυτό μπορεί να οφείλεται το ότι σήμερα είναι η τρίτη εταιρεία σε μέγεθος στην Ελλάδα στα μη διαρκή καταναλωτικά προϊόντα, προσφέροντας 1.600 κωδικούς σε 26 κατηγορίες προϊόντων και ετήσιο τζίρο περίπου 500 εκατομμύρια ευρώ. Παράλληλα, κατέχει ηγετική θέση στο 90 % των κατηγοριών των αγαθών στις οποίες δραστηριοποιείται. Επιπλέον, αποτελεί κορυφαίο προμηθευτή στο λιανεμπόριο, με παρουσία σε 35 διαφορετικά σημεία μέσα στα σουπερμάρκετ.

Είναι αξιοσημείωτο ότι το 55 % των πωλήσεων της αντιστοιχεί σε αγαθά που παράγονται στην Ελλάδα, ενώ συνεργάζεται με 740 Έλληνες προμηθευτές. Πολλά προϊόντα της, όπως το ελαιόλαδο, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό σε εγχώριες πρώτες ύλες, ενώ η εταιρεία έχει ενεργή παρουσία σε όλο το φάσμα της παραγωγικής του διαδικασίας. Συγκεκριμένα, η καλλιέργεια της ελιάς παρακολουθείται από την εποχή της ανθοφορίας, ενώ στο τέλος, κατά την περίοδο της άλεσης, υπεύθυνοι της εταιρείας επισκέπτονται τα ελαιοτριβεία, για να δοκιμάσουν και να επιλέξουν το καλύτερο λάδι. Γίνονται πάνω από 30.000 έλεγχοι δειγμάτων ελαιολάδου σε όλη την Ελλάδα κάθε χρόνο, ενώ κάθε φιάλη ελαιολάδου Άλτις που διανέμεται στην αγορά, έχει σφραγίδα εγγύησης ολοκληρωμένης ποιότητας.

Επιπλέον, η Unilever ανακοίνωσε πρόσφατα την πρόθεσή της να μεταφέρει στην Ελλάδα την παραγωγή 110 κωδικών προϊόντων από το εξωτερικό. Η δημιουργία νέων γραμμών παραγωγής στην Ελλάδα, τα οποία θα εξάγονται σε όλη την Ευρώπη, θα οδηγήσει σε αύξηση του κύκλου εργασιών της Ελαϊς – Unilever Hellas, ενώ αναμένεται να τονώσει τις ελληνικές μεταποιητικές βιομηχανίες και να συμβάλλει στη διατήρηση θέσεων εργασίας.

Ερωτήσεις

1. Σε ποιον τύπο (ή σε ποιους τύπους) ΑΞΕ κατά τη γνώμη σας αντιστοιχεί η θυγατρική εταιρεία Elais-Unilever Hellas; Επιχειρηματολογήστε σχετικά με τα κίνητρα της Unilever να δραστηριοποιηθεί στην Ελλάδα.
2. Γιατί πιστεύετε ότι η διεθνική εταιρεία αποφάσισε να επεκτείνει περισσότερο την επένδυσή της στην Ελλάδα παρά την οικονομική κρίση; Η επέκταση αυτή συνάδει με το όραμά της;
3. Για ποιους λόγους πιστεύετε ότι η μητρική εταιρεία επέλεξε να διεισδύσει στην ελληνική αγορά εξαγοράζοντας ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις και όχι προβαίνοντας σε νέες ιδρύσεις;
4. Αξιολογήστε τον ρόλο που παίζει η θυγατρική εταιρεία Elais-Unilever Hellas και τις σχέσεις της με τη μητρική, στα πλαίσια της στρατηγικής διεθνοποίησης της Unilever.

Πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάπτυξη της μελέτης περίπτωσης:

- Βαρδαλαχάκη, Γ. (2012, Νοέμβριος 2). ΕΛΑΪΣ: Η γηραιά κυρία που νέμεται το καλό ελληνικό ελαιόλαδο. Agronews. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.agronews.gr/business/istoriko-arheio/arthro/88100/elais-i-giraia-kuria-pou-nemetai-to-kalo-elliniko-elaiolado>
- Επενδύει στις καλλιέργειες η Unilever (2013, Ιούνιος 17). Capital.gr. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.capital.gr/story/1817257>
- Ιστοσελίδα Εταιρείας Unilever (2015, Νοέμβριος 4). Ανακτήθηκε από <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-GR/>, <http://www.unilever.gr/aboutus/introductiontounilever/Unilever-Globaly/>
- Ιωάννου, Χ. (2010, Οκτώβριος, 3). Στα χέρια των πολυεθνικών η ελληνική αγορά παγωτού. Enet Ελευθεροτυπία. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=209262>
- Μανέττας, Γ. (2013, Ιανουάριος 11). Δεσμεύσεις Unilever για νέες επενδύσεις στην Ελλάδα. Ημερησία Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26516&subid=2&pubid=112976329>
- Μανιφάβα, Δ. (2010, Οκτώβριος 26). Επενδύει 14,5 εκατ. ευρώ η Unilever σε εργοστάσιο-στρατηγείο. Η Καθημερινή. Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.kathimerini.gr/408956/article/oikonomia/epixeirhseis/ependyeyi-145-ekatt-eyrw-h-unilever-se-ergostasio-strathgeio>

- Χαροντάκης, Δ. (2012, Νοέμβριος 14). Δεν φεύγει από την Ελλάδα και κάνει επενδύσεις η Ελαΐς – Unilever. Τα Νέα Online Ανακτήθηκε 4 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.tanea.gr/news/economy/article/4767481/?iid=2>

Βιβλιογραφία/Αναφορές

Ελληνική

Boston Consulting Group (Οκτώβριος 2011). *Hellas '20:20 – Supporting investment in the Greek economy – a foreign investor perspective*”, Ανακτήθηκε 10 Οκτωβρίου, 2015, από <http://www.bcg.gr/documents/file96324.PDF>

Γιακούλας, Δ., Κόντης, Α. και Κοτταρίδη, Κ. (2012). Εξέλιξη των ελληνικών άμεσων ξένων επενδύσεων και επιδράσεις τους στην οικονομία της χώρας προέλευσης: Μία ανάλυση από την οπτική της Οικονομικής. Στο Κόντης, Α. και Τσαρδανίδης, Χ. (Επιμ.), *Διεθνής Πολιτική Οικονομία, Β' έκδοση* (σσ. 829-851). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

Enterprise Greece (2014). *Ξένες Άμεσες Επενδύσεις*. Ανακτήθηκε 8 Νοεμβρίου, 2015, από <http://www.enterprisegreece.gov.gr/default.asp?pid=21>

Κοτταρίδη, Κ. και Γιακούλας, Δ. (2013). *Άμεσες Ξένες Επενδύσεις στην Ελλάδα: οι επιπτώσεις της κρίσης και ο ρόλος των θεσμών, Ερευνητικό Κείμενο Νο 5*. Αθήνα: ΕΛΙΑΜΕΠ.

Κυρκιλής, Δ. (2002). *Άμεσες Ξένες Επενδύσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπιτζένης, Α. (2014). *Διεθνής Επιχειρηματικότητα και επενδύσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.

Ξενόγλωσση

UNCTAD (2015). *World Investment Report 2015, Reforming International Investment Governance*. New York and Geneva: United Nations.

UNCTAD (2014). *World Investment Report 2014, Investing in the Sustainable Development Goals: An Action Plan*. New York and Geneva: United Nations.